

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة  
عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين

**The Practice degree of Government Basic  
Principles for Organizational Learning in the Capital  
Amman and its Implementation Obstacles from  
Teachers perspective**

إعداد

رزان يعقوب اسماعيل البستنجي

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط


كانون الثاني، 2019

## التفويض

أنا رزان يعقوب اسماعيل البستنجي أفوض جامعة الشرق الأوسط  
بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات  
والمؤسسات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم : رزان يعقوب اسماعيل البستنجي.

التاريخ : 2019 / 01 / 23.

التوقيع : 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ : 2019 / 01 / 23.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د أحمد فتحي أبوكريم	رئيساً وعضواً	جامعة الشرق الأوسط	
د أمجد محمود درادكة	مشرفاً وعضواً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د نايل سالم الرشادية	عضواً خارجياً	جامعة مؤتة	

## الشكر والتقدير

أشكر الله مولاي وخالقي الذي من علي وأعانني وسلحني بالصبر والقوه والإرادة لإتمام هذا البحث.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور أمجد محمود محمد درادكة بقبوله الإشراف على هذا العمل المتواضع وعلى حلمه وصبره وسعة صدره.

كما يسرني أن اتقدم بالشكر والتقدير لجامعتي الشرق الأوسط التي لم أمكث بها إلا القليل لكنها أعطتني الكثير واحتلت حيزا مشرقا في عالم ذكرياتي

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الرسالة.

أخص بالشكر والداي أطال الله في أعمارهم وأبقاهم الله سراجا انير به دربي.

أما الشكر من النوع الخاص فأتوجه بالشكر إلى كل من لم يقف الى جانبي، ومن وقف في طريقي وعرقل مسيرة حياتي وزرع الشوك في طريقي فلولا وجودهم لما أحسست بمتعة الحياة ولا حلاوة التحدي الإيجابي ولولاهم لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم مني جزيل الشكر.

الباحثة

رزان البستنجي

## الإهداء

إلى قدوتي الأولى، ونبراسي الذي ينير دربي، إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود، إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به ..... أبي العزيز أدامه الله ذخراً لي

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها، وحصنتني أحشائها قبل يديها، إلى شجرتي التي لا تذبل، إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين ..... أمي الحبيبة حفظها الله

إلى الشموع التي تنير لي الطريق أخواني ..... حسام وغسان ومحمد اللذين شجعوني وواصلوا العطاء دون مقابل.

إلى الجواهر المضيئة والدرر المصونة واللآلئ المكنونة أخواتي ..... رهف ورناد

إلى فلذات قلبي وقرّة عيني الذي لا يطيب العيش إلا بهم أبنائي ..... أمجد وسلمى

الباحثة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان .....
ب	التفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	الشكر والتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الجداول .....
ي	قائمة الملحقات .....
ك	الملخص باللغة العربيّة .....
ل	الملخص باللغة الإنجليزيّة .....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	مقدمة .....
4	مشكلة الدراسة .....
5	أهداف الدراسة وأسئلتها .....
6	أهمية الدراسة .....
7	مصطلحات الدراسة .....
7	حدود الدراسة .....
7	محددات الدراسة .....
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
9	الأدب النظري .....
27	الدراسات السابقة .....
31	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .....

### الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

34	.....	منهج الدراسة
34	.....	مجتمع الدراسة
35	.....	عينة الدراسة
36	.....	أداة الدراسة
37	.....	صدق أداة الدراسة
37	.....	ثبات أداة الدراسة
38	.....	متغيرات الدراسة
38	.....	المعالجة الإحصائية
39	.....	إجراءات الدراسة

### الفصل الرابع نتائج الدراسة

42	.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
48	.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
49	.....	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

### الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

59	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
64	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
65	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
67	.....	التوصيات

### المراجع

68	.....	المراجع باللغة العربية
73	.....	المراجع باللغة الإنجليزية
78	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	مجتمع الدراسة الكلي.	34
2 - 3	العينة العنقودية العشوائية.	35
3 - 3	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	36
4 - 3	مجالات أسئلة الاستبانة وتشكيلتها.	36
5 - 3	معامل ثبات الأداة بطريقتي (كرونباخ ألفا والاختبار وإعادة الاختبار)	37
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين وفق المجالات التي تدرج تحتها مرتبة تنازليا.	42
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين للمجال الاستراتيجي مرتبة تنازليا.	43
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين للمجال التنظيمي مرتبة تنازليا.	45
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين للمجال الثقافي مرتبة تنازليا.	47
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لفق ا رت معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.	48
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين واختبار (T-test) تبعا لمتغير الجنس.	50
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين واختبار (T-test) تبعا لمتغير التخصص.	50
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر	51



	المعلمين واختبار (T-test) تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة.	14 - 4
53	التباين الأحادي لدرجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة.	15 - 4
53	بيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية في المجال الاستراتيجي، باستخدام اختبار شيفيه.	16 - 4
54	بيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية في المجال التنظيمي، باستخدام اختبار شيفيه.	17 - 4
55	بيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية في المجال الثقافي، باستخدام اختبار شيفيه.	18 - 4
56	بيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية في مجال الإدارة الكلية، باستخدام اختبار شيفيه.	19 - 4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
78	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
82	قائمة بأسماء المحكمين	2
83	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
87	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
88	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدراء التربية والتعليم	5

## درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين

إعداد

رزان يعقوب اسماعيل البستنجي

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونه من (56) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (المجال الاستراتيجي، والمجال التنظيمي، والمجال الثقافي، ومعيقات تطبيق التعلم التنظيمي)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وطبقت على (400) معلم ومعلمه.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a= 0.05$ ) تعزى لمتغيرات التخصص والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، لصالح فئة تخصص إنساني وبكالوريوس فأقل، وأقل من 5 سنوات على التوالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس.

وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية التعلم التنظيمي كذلك بزيادة الوعي بأساليب تطبيقه عن طريق تدريبهم واطلاعهم على التجارب العالمية.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، مديري المدارس، معيقات، عمان، المعلمين.

**The Practice degree of Government Basic  
Principles for Organizational Learning in the Capital Amman and its  
Implementation Obstacles from Teachers perspective**

**By:**

**Razan Yacoub Ismail Al-Bustanji**

**Supervision By:**

**Dr. Amjad Mahmmod Daradka**

This study aimed to identify the degree of practice of the principals of the basic government schools in the capital Amman Governorate for organizational learning and the obstacles of its application from the point of view of the teachers and to identify the differences of views according to the variables gender, discipline, scientific qualification and years of experience. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed (56) divided into four areas (the strategic area, the organizational field, the cultural field, and the obstacles to applying the organizational learning), and it was verified and validated and applied to (400) teachers and teachers.

The results of the study showed that: The degree of practice of the principals of the basic government schools in the capital Governorate of Amman for organizational learning and the obstacles to its application were of a medium degree from the point of view of the teachers and there were differences of statistical significance at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) due to the variables of specialization and qualification, , For the benefit of the category of human specialization and bachelor and less, and less than 5 years in a row, and the absence of differences of statistical significance due to gender variables.

The study concluded with a number of recommendations, including: To deepen and increase awareness of the importance of organizational learning as well as increase awareness of the methods of application by training them and informing them about the global experiences.

**Keywords: Organizational Learning, School Managers, Obstacles, Amman, Teachers.**

## الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

في ظل التطورات والثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم هذه الايام لا بد من مواكبتها للارتقاء بالمؤسسات التعليمية لذا لا بد من الاهتمام بالإدارة وإيجاد سبل وتطوير المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتهم.

ويعد التعلم التنظيمي من أهم المداخل الادارية التي أفرزتها الادبيات الحديثة وينظر اليه على انه مفهوم يربط بين التعلم والمنظمة، فالتعلم يعبر عن تعديل سلوك العاملين.

وتواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة فرضت عليها أن تعيش حالة ديناميكية في مواكبة القوى والتطورات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، هذه البيئة بإفرازاتها المختلفة جعلت المؤسسات لا تستطيع العمل دون معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، كالقوى الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والبيئية الطبيعية والتكنولوجية، وكذلك معرفة نواحي القوة والضعف ذات العلاقة بالمتغيرات الداخلية كالتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي وغيرها من الامور هي التي تحدد مدى افادة المنظمات من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحيطة (fan & Huang,2009).

والتعلم التنظيمي كنظام متناسق ومتربط بجوانبه التنظيمية والاجتماعية والانسانية، تحتاج إليها المنظمات على اختلاف احجامها وانواعها كجوانب ايجابية قوية وديناميكية تسهم في تحقيق اهدافها بكفاءة عالية. الامر الذي يستدعي فهم ابعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تتم فيه كافة العمليات التنظيمية ومدخلاً لحل العديد من المشكلات التنظيمية. وقد أصبح شعار تطوير

الثقافة والتميز مدخلاً معاصراً يسهم في تحقيق الانسجام الداخلي لدى الموارد البشرية العاملة وبلوغ التكيف الخارجي في بيئة خارجية ديناميكية تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتعقيد التنوع (رؤوف، 2009).

كما تطرق بيتر سنج (Peter senge, 1999) إلى خمسة محددات مطلوبة وضرورية لتتحول المنظمة التقليدية وتتصف بأنها منظمه متعلمة وهي اتباع منهج التفكير التنظيمي والنماذج الذهنية وبناء الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي وضمن الفريق.

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

وأورد الزهراني (2012، 113) عدداً من العوامل التي تدعو إلى تطبيق التعلم التنظيمي في المدرسة وهي: أن المعارف والمهارات التي اكتسبها المعلمون عبر مؤسسات الإعداد التربوي لم تعد كافية لشغل وظائفهم التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية في ظل التطورات المعاصرة؛ وهو ما يستدعي مواصلة تعلمهم في مواقع عملهم، والانفجار المعرفي والتسارع المستمر في توليد المعارف وتحديثها.

وأن التعلم التنظيمي قادر على إحداث التطوير المهني والتعلم المستمر لدى المعلمين والمجتمع المدرسي كله؛ وهو ما يؤدي إلى تحسين مستمر في تعلم الطلبة، فالمدارس لا تستطيع

تخريج طلبة دائمي التعلم ومتعاونين دون أن يمتلك معلومهم هذه الخصائص (الطويل وعابنة، 2009).

وأن المدارس كمنظمة تحتاج أكثر من غيرها إلى التعلم التنظيمي؛ لأن الإنسان يمثل معظم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها؛ وتعمل لإعداد الفرد ليس للعيش في الحاضر الذي يمتاز بشدة التغيير بل للعيش في المستقبل الذي أصبح التنبؤ بظروفه أصعب من أي وقت مضى (عبابنة 2007).

#### مشكلة الدراسة:

أبرز التقجر المعرفي والتقدم التقني والتطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والمعلومات تغيرات متسارعة حتمت على المنظمات إحداث التغييرات اللازمة لضمان بقائها واستمراريتها، إذ أن بقاء المنظمات في هذا العصر يتوقف على شرط أساسي وهو قدرتها على التعلم.

(Leavitt, 6, 2011)

وأصبح التنافس الشديد في تنمية العنصر البشري مطلباً أساسياً، باعتباره حجر الأساس في العملية الإبداعية، وهو أساسياً من اسس العملية الإدارية، كما أصبحت حاجة التنظيمات للإبداع مطلباً ملحاً ومهماً في البيئة العربية بشكل عام، خاصة في تلك المنظمات التي تسعى للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية (المجالي، 2009).

ويجعل التعلم التنظيمي المنظمة كوحدة تعلم تمتلك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة (البغدادى والعبادي، 2010). "ويحقق التطوير المستمر للمعرفة الحالية للمنظمة ويمكنها من توليد أصول معرفية جديدة وبذلك تصبح المنظمة في عملية تعلم مستمر وتطور تنظيمي دائم" (عيداروس، 2013، 12).



وقد حدد دينتون (Denton, 1999,20) مجموعة من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بعملية التعلم التنظيمي التحول في الأهمية بالنسبة لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، والافتتاح المتزايد بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية، وزيادة الشعور بعدم رضا المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة والمباشرة على الأداء.

وقد اتفق الملكاوي (2007) وبدير (2013) على عدد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي وهي: الاقتصاد والمنظمات القائمة على المعرفة، والتغير في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم.

وتشير العديد من الدراسات الى اهمية التعلم التنظيمي كأحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن ان تتبناها المنظمة لمعالجة مشكلاتها (هيجان، 1998)، كما يعد مدخلاً أساسياً للإبداع الإداري في المنظمات (المطيري، 2006).

وأن المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي وتحولت إلى منظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة ونجاحاً في تحقيق أهدافها (ابو خضير، 2006).

وتواجه المنظمات التربوية اليوم تحديات عدة افرزتها ثورة المعلومات والتكنولوجيا، ولا شك فان هذه التغيرات والتحديات السريعة والخطيرة التي تعيش في ظلها منظمات اليوم بكافة انواعها، أملت وستملى عليها في المستقبل ضرورة ان تكون لديها القدرة على اعادة ترتيب اوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة هذه التغيرات والتحديات من خلال تبني رسالة التربية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما درجة ممارسة التعلم

التنظيمي ومعيقاته لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة العاصمة عمان من

وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم

التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية بمحافظة

عمان من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات

استجابة المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقاته تعزى للمتغيرات الجنس والتخصص وعدد سنوات

الخدمة؟

اهمية الدراسة

يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها وزارة التربية والتعليم لدرجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية الاساسية في محافظة عمان من خلال تعرف مستوى ممارستهم للتعلم التنظيمي ومعيقاته

تطبيقه.

- من الابحاث والدراسات الرائدة التي تناولت التعلم التنظيمي ومعيقاته في محافظة عمان.

- املاً أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات جديدة من المؤسسات التربوية الاخرى.

- تشكل هذه الدراسة اضافة علمية للمكتبة العربية بشكل عام وللمكتبة الاردنية بشكل خاص.
- تفيد القائمين بوزارة التعليم والتدريب لاحتياجات مديري المدارس وتدريبهم
- معايير واسس اختيار مديري المدارس.

### مصطلحات الدراسة:

#### التعلم التنظيمي:

ويرى الفاعوري (2003) أن التعلم التنظيمي هو عملية تهدف الى اكتشاف الاخطاء وحل المشاكل التي تواجه المنظمة بشكل تلقائي، وصنع القرارات بالطريقة التي تمكنها من الاستجابة للمواقف بشكل مرن عبر الاستفادة من خبرات المنظمة السابقة. أما سن وسكوت (sun & Scott، 2003) فيشير إلى أن التعلم التنظيمي يعبر عن عملية التعلم المستخدم في المنظمة، والتعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الافراد داخل المنظمة.

ويعرف إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الحكومية الاساسية من خلال استجابة المعلمين على استبانة درجة ممارسة التعلم التنظيمي المعدة لهذا الغرض والمكونة من المجال الاستراتيجي والمجال التنظيمي والمجال الثقافي ومعوقات التعلم التنظيمي.

وتعرف المعوقات إجرائياً: الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الحكومية الأساسية من خلال استجابة المعلمين على استبانة بعد معوقات التعلم التنظيمي.

#### حدود الدراسة

#### تتمثل حدود الدراسة:

- الحد البشري: معلمو المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- الحد المكاني: طبقت على المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- الحد الزمني: الفصل الثاني من العام الجامعي 2017 - 2018.

**الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان  
للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين.

### محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة بالآتي:

- 1- مدى دقة وموضوعية استجابة افراد العينة.
- 2- مدى دقة الصدق والثبات لأدوات البحث.
- 3- لا تنطبق نتائج هذه الدراسة الا على نفس المجتمع الذي تم سحب عينة منه والمج  
الآخري المماثلة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالتعلم التنظيمي من حيث مفهومه،

وعناصره، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وفيما يلي عرضاً لذلك:

#### أولاً: الأدب النظري:

تم التطرق في الأدب النظري إلى التعلم التنظيمي على النحو التالي:

#### تعريف التعلم التنظيمي:

ظهر في الفكر الإداري والتنظيمي الحديث العديد من المصطلحات التي لم تكن مألوفة من

قبل ومنها:

يرى هيوبر (Huber, 1991) على أن التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات

المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة، ويوضح أيضاً أن هناك أربع

عمليات لا بد من تكاملها معاً في التعلم التنظيمي، وهي: الحصول على المعرفة، وتوزيع

المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية.

ويصف كل من كافلييري وفيرون (Cavaleri & David, 1996) عملية التعلم التنظيمي

بأنها جهد متميز للوصول إلى معانٍ تنظيمية مشتركة، مشتقة أساساً من خبرات أعضاء المنظمة،

ويرى هيجان (1998) في تعريفه على أن التعلم التنظيمي " عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء

المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه

الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل

المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قياده المنظمة بشكل خاص

والثقافة التنظيمية بشكل عام. ويرى هوجكينسون (hodgkinson, 2000) أن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة لتفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم.

ويعرفه الامين (2006، 250) بأنها " التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تقويم ادائها من خلال جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج واستكشاف الأخطاء ووضعها في معلومة، ومن ثم استخدام تلك المعلومة في عملية صنع القرار.

تعرفه أبو خضير (2007، 26) بأنه "عملية ديناميكية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة وتحقيق التميز في الأداء والتعلم وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات الفرعية وتتضمن تمكين الأفراد، استثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للتعلم الجماعي والتطوير المستمر".

ويعرف توماس وإلين (Thomas & allen, 2006) التعلم التنظيمي انه العملية التي تؤدي الى عمل المنظمة وبشكل مستمر. ويعرف بأنه الطريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل وهي لا تأتي بالتلقين بل بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة ليصار بمراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات (الخالدي، 2012، 13؛ العجمي، 1428).

ويعرفه الفاعوري (2010) بأنه قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب الاخفاق والنجاح.

ويرى اولاف (Olav, 2012) أن التعلم التنظيمي يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة او فهم الخبرة المكتسبة لضبط معايير المنظمة والاجراءات بطرق مصممة لتقليل الفجوات في الأداء وتحقيق أقصى قدر من النجاحات في المستقبل.

بينما يشير ريزي وبيجاري (Rezaie & Bagheri, 2014) الى أن التعلم التنظيمي يعد ميزة تنافسية الى المنظمة ويدعم الابتكار والفاعلية مما يؤدي الى توليد المعارف والأفكار الجديدة، ويزيد من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق لهذه المعرفة. واستخدامها لمواجهة بيئة الأعمال ذات التغيير السريع في ظل زيادة العولمة وتكنولوجيا المعلومات مما يتطلب من المنظمة تنمية مواردها البشرية وزيادة مقدار المعلومات والمعارف المتاحة من خلال عمال المعرفة الذين يعتبرون أثمن مواردها. وعرفة كل من العربي والقشلان (2009) بأنه: العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمؤسسة، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجههم، وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر وهي تطوير أداء المؤسسة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. بينما عرفه ياسين (2007) الطريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل وهي لا تأتي بالتلقين بل بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة ليصار لمراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات.

مما سبق، يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه عملية تهدف لتحقيق اهداف معينه تتم على مستوى فردي أو جماعي بواسطة اساليب التبادل للمعلومات والخبرات والتجارب لدى العاملين في المدرسة مع المواكبة للحدثة والتطور ويبقى دور الإدارة العليا ملحوظاً في الوقت المناسب.



## خصائص التعلم التنظيمي

يرى هيجان (1998) بأن هناك جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي

1- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة فلا

يعتبره الافراد شيئاً مضافاً إلى اعمالهم اليومية.

2- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً

اساسياً في عملية التعلم

3- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في

عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني والقيم المستمدة من تجاربها

وممارساتها.

4- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات

وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول الى هذه المعلومات وتلقيحها للاستفادة منها في

حل المشكلات الحالية والمستقبلية

5- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي ان تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قياده

المنظمة التي يجب ان تكون قدوة للآخرين.

ويضيف درة (2004) أن خصائص التعلم التنظيمي: الحصول على معرفه جديده وتجديد

ذاكرة المنظمة، وينصب على ذاكرة المنظمة التي تحتوي على الادلة التنظيمية، والهيكل التنظيمي،

والملفات، والسجلات، والوثائق الرسمية، والقوانين والأنظمة والتعليمات، وثقافة المنظمة والافراد

العاملين، ويتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة،

ونشاط هادف في التعلم المستمر.

كما ذكر خيرا (2011). أن خصائص التعلم التنظيمي:

- 1- ظاهرة جماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- 2- أن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فان الافراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون الى هذه العملية على انها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- 3- تحتاج عملية التعلم التنظيمي الى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
- 4- ان التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول الى هذه المعلومات وتقييمها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.
- 5- ان عملية التعلم التنظيمي لا يمكن ان تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

### فوائد التعلم التنظيمي

نظرا لأهمية التعلم التنظيمي فان الاهتمام بتطبيقه في المنظمة يعود عليها بجملة من الفوائد ويمكن اجمال الفوائد التي تعود على المنظمة من خلال ممارستها للتعلم التنظيمي بما يلي:

- 1- يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية (الفروخ، 2010).
- 2- يساهم التعلم التنظيمي في زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع الازمات ومنع حدوثها

(wang, 2007).

3- يشجع التعلم انفتاح المنظمة على العالم الخارجي وبذلك ستمكن من الاستجابة الى الاحداث (العبيدي، 2009).

4- يسهم في تكوين صف ثان من القيادات المدرسية (زناتي، 2004).

5- ان انخرط المعلمين في التعلم يجعلهم يحققون مستويات عالية من المشاركة والاهتمام والانهماك في العمل وابدعون أفضل الممارسات ويتعزز لديهم الاعتقاد بفاعلية الذات (عطاري وعيسان، 2007).

6- يساعد في بناء ذاكرة معرفية يمكن الرجوع اليها للاستفادة منها (الزهراني، 2012).

وقد ذكرت المجالي (2009) عدد من الفوائد التي تعود على الفرد من جراء ممارسة التعلم

التنظيمي وهي على النحو التالي:

- 1- اكتساب الفرد ثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الاخرين.
- 2- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، وهو ما يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للفرد نتيجة اكتساب هذه الخبرات.
- 3- اكتساب الفرد للصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- 4- تنمية النواحي السلوكية للفرد والعمل على اكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الاكبر، وهو ما يدعم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له.

ومن الفوائد التي تعود على الفرد من جراء التعلم التنظيمي (Burgoyne & pedler،

Boy، 1996).

- 1- يؤدي الى زيادة كفاءة الاداء لدى الافراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الانتاجية للتنظيم.

- 2- يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل.
- 3- يؤدي الى التعرف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الامثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الانتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة.
- 4- يعمل على التطوير الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين وشعورهم بالثقة بالنفس.
- 5- تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الادارية، والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل الداخلي والخارجي.
- 6- يساعد الافراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف احاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

### متطلبات التعلم التنظيمي:

إن التعلم التنظيمي يمارس في المؤسسات بشكل تلقائي، ويتوقف فاعليته في تحويل المنظمة الى منظمة متعلمه ان تكون هذه الممارسة تحت ظل إطار هيكلي وثقافي داعم، وعن طريق تخطيط استراتيجي فعال الفاعوري (2002) وذلك حتى تستفيد منه المنظمة على أكمل وجه، وفيما يلي عرض لاهم المتطلبات اللازمة لتحقيق فاعلية التعلم التنظيمي:

- 1- سهولة حصول الافراد على المعرفة (زناتي، 2004).
- 2- ربط التعلم بعمليات وانشطة المنظمة (آل مطيع، 2013).
- 3- توافر مناخ تعاوني يشجع على التعلم الفردي والتنظيمي.

4- تنمية وتعميق اساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات

المنظمة، وتحفيزهم على تبادل الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينهم (المليجي، 2010).

5- توافر ثقافة تنظيميه داعمه للتعلم فالأفراد يتعلمون عبر القصص والرموز وتبادل الخبرات والمعارف.

ويرى العويسي (2010) بأن مفهوم التعلم التنظيمي في المؤسسات التربوية يتطلب ما

يلي:

1- وجود رسالة واضحة للمؤسسة من بين اهدافها الرئيسية تطوير الموارد البشرية.

2- مرونة الهيكل التنظيمي.

3- ثقافة مؤسسية قوية.

4- توفر نظم تقييم فاعلة تربط بين مستوى الاداء والعائد.

5- توفر نظم اتصالات مفتوحة.

6- توفير بيئة مادية ملائمة.

7- تحديد دقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.

8- وجود مناخ ابتكاري مشجع.

9- توفير علاقات انسانية جديدة بين العاملين.

10- اتباع انماط قيادية في المدرسة تشجع عملية التعلم والتطوير المستمر.

11- التطوير والانماء المهني والتكاملي للعاملين بما يتيح لهم الفرص لإيجاد الوسائل والحلول

المناسبة لكثير من المشكلات.

## مستويات التعلم التنظيمي

هناك ثلاث مستويات رئيسية للتعلم التنظيمي وهي الفردي والجماعي والمؤسسي والتي تعتبر الاساس في التعلم التنظيمي، وفيما يلي تبيان لكل منها: (Sun & Scott, 2003).

1- المستوى الفردي ينحصر هذا المستوى على الافراد العاملين في المنظمة، فيكون هناك امكانية لمناقشة الاخطاء بكل حريه، وتحديد المهارات التي يحتاجونها. ويتحدث هذا المستوى عن امكانه تقديم الدعم المالي والوقت اللازم والمصادر الاخرى لزيادة التعلم، وينظر هذا المستوى الى مشاكل العمل على اعتبارها فرص للتعلم، مع وجود قبول لآراء الاخرين والاستفسار عن المعلومات بغض النظر عن المستويات الإدارية، ووجود الاحترام والثقة بين الموظفين.

2- المستوى الجماعي: يتحدث هذا المستوى عن الاقسام والوحدات الإدارية لدى المنظمة وحريرتهم في تحديد الاهداف بما ينسجم مع عمل المؤسسة، مع التركيز على أهداف القسم وعلى مدى حسن اداء الوحدة الإدارية، ويقوم هذا المستوى على معاملة أعضاء القسم بشكل متساوي مع عمل المنظمة حسب توصيات القسم، مع امكانية مكافئتهم على انجازاتهم.

3- المستوى المؤسسي: يتعلق هذا المستوى بالمؤسسة أو المنظمة ككل بحيث يتسم نظام الاتصال في المؤسسة بالإنفتاحية، والحصول على المعلومات المطلوبة بشكل سريع ويلعب هذا المستوى دوراً أساسياً في توفير قاعدة بيانات محدثة وإنشاء أنظمة لتحديد الفجوات بين الأداء الوظيفي الحالي والمتوقع وعادة ما يتم تبادل الخبرات والتجارب بين جميع الموظفين وتعطي المؤسسة الخيارات لموظفيها مع التصرف الكامل بالمصادر التي يحتاجونها

والاسهام في تشكيل رؤية المؤسسة، وتعمل المؤسسة على دعم الموظفين المبدعين وتشجيعهم على التفكير واخذ وجهه نظر المستفيد بعين الاعتبار في عمليه صناعه القرار، والعمل على ايجاد الحلول للمشاكل واطلاع المسؤولين الموظفين على اخر معلومات المؤسسة والاشراف على الموظفين وتدريبهم والبحث عن فرص للتعلم.

ويقترح فاراجو (farrago, 1995) نموذجاً للتعلم التنظيمي مكون من اربعة مستويات هي:

**المستوى الأول:** يشير إلى تعلم الحقائق والعمليات والاجراءات لمواجهة حالات التغيير البسيطة.

**المستوى الثاني:** يشير إلى تعلم المهارات اللازمة للأعمال الجديدة والتي توجه للتكيف مع التغيير الذي يحصل في البيئة.

**المستوى الثالث:** ويخص الحالات الدينامية التي تحتاج الى حلول جديدة كما انه يتعلق بالحاجة الى التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.

**المستوى الرابع:** يتعلق بالتعليم من اجل التعلم، ويحتاج هذا المستوى من التعلم الى الابداع والتجديد، وفي هذا المستوى يكون الاهتمام بتصميم المستقبل بدل من التكيف معه.

### عوامل نجاح التعلم التنظيمي

يرى هيجان (1998) وجود عدة خطوات يمكن اتباعها في بناء المنظمات القابلة للتعلم مثل التزام الإدارة العليا لكي تصبح المنظمة قابله للتعلم، مع العمل على ربط التعلم بنشاطات وعمليات المنظمة، ونقل افكار ورؤية القيادة العليا الى المستويات الوسطى والتنفيذية الخاصة بعمليه التعلم التنظيمي، والعمل على تمكين الموظفين وتوظيف التقنية وتشجيع التعلم التنظيمي على جميع

المستويات (الفردية والجماعية والمؤسسية) مع العمل على استمرار المنظمة في عملية التعلم والتكيف مع الظروف والتحسين للأفضل.

بينما وضع الحنيطي (2001) بعض القواعد الرئيسية لنجاح التعلم التنظيمي من خلال التشديد على التغيير وأهميته، وتشجيع الخبرة والتجريب والتعلم من البيئة المحيطة وتشجيع الاستفادة من الموظفين والعمل على الاستفادة من النجاح والفشل ومكافأة الأداء، أما عمليه توضيح الاهداف والاستراتيجيات والاهتمام بالفرد والعمل معا فإنها تعتبر قواعد مساعده في نجاح التعلم التنظيمي في المنظمة.

#### العوامل المؤدية إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي:

إن التغييرات السريعة التي أفرزها التفجر المعرفي والتقدم التقني والتطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والمعلومات حتمت على المنظمات إحداث التغييرات اللازمة لضمان بقائها واستمراريتها، حيث أن بقاء المنظمات في هذا العصر يتوقف على شرط أساسي وهو قدرتها على التعلم. (Leavit, 2011)

وحدد دينتون (Denton, 1999) مجموعة من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بعملية

#### التعلم التالي:

– التحول في الأهمية بالنسبة لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.

– الاقتناع المتزايد بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية.

– زيادة الشعور بعدم رضا المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على

إصدار الأوامر والرقابة والمباشرة على الأداء.



وقد اتفق الملكاوي (2007) وبدير (2013) على عدد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام

بالتعلم التنظيمي وهي على النحو التالي:

1- الاقتصاد والشركات القائمة على المعرفة: حيث إن المعرفة هي أساس رأس المال

الفكري وحيث تنفق الشركات القائمة على المعرفة جزءا كبيرا من ميزانيتها للحصول

على المعرفة، ولا يتم الاستفادة من هذه المعرفة بالشكل الصحيح إلا من خلال التعلم.

2- الرؤية الخلاقة للتعلم: حيث إن التعلم يمكن أن يكون قبل الإبداع والابتكار وهذا ما

تمارسها المنظمات اليابانية حيث إن الابتكار مهما كان عظيماً إلا أن قاعدته القوية

هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط مخصص أو ممارسة فردية إلى طريقة

وسلوك وممارسة عمل في المنظمة.

3- التغير في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم، وهو الذي

صار يفرض تغييراً في مطالب الناس بسبب التغير في أذواقهم وطموحاتهم.

### أبعاد التعلم التنظيمي:

يرى الملكاوي (2007) بأن أبعاد التعلم التنظيمي بالآتي:

1- المستقبل القريب والبعيد: إذ يتم استشراف المستقبل واستحضاره واخضاعه للتحليل،

والدراسة من اجل وضع الاستراتيجيات الملائمة، وتهيئة الوسائل المناسبة للتعامل معه

لضمان البقاء، والاستمرار، والنمو، ومواجهة التحديات، والاستعداد لها بشكل دائم.

2- البيئة الداخلية والخارجية: من اجل معرفة القوى الفاعلة والمؤثرة، واكتشاف الطاقات الفكرية

البشرية، وما تتطلب اليه من أهداف، وما تتطلبه من وسائل لتحقيقها، حيث ترسم

السياسات التي من شأنها عمل توازن بين الاهداف والوسائل، أيضا بين العرض والطلب والتوفيق بين الحقوق والواجبات لتحقيق العدالة في توزيع الدخول، وتوزيع الصلاحيات.

3- الموارد والطاقات المتاحة والكامنة وعناصر القوة والضعف لتعزيز اماكن القوة، والتغلب على أماكن الضعف من خلال التدريب واعداد الوسائل اللازمة لذلك.

ويرى الخالدي (2012) أبعاد التعلم التنظيمي إنها: توليد المعرفة، الابداع المعرفي، الاحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، التشارك بالمعرفة.

وتشير دراسة ايوب (2004) إلى ابعاد التعلم التنظيمي:

#### 1- البعد الاستراتيجي: يتضمن البعد الاستراتيجي العناصر التالية:

1- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: يؤدي ترابط علاقات اعضاء التنظيم بمستقبل

المنظمة واهدافها الى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى

المستقبل المنشود وتحقيق الاهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة الى تزويد

العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع اهداف التنظيم وتوجيهاته المستقبلية.

2- متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف

معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير

العوامل البيئية المختلفة وجعلها قدر الامكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة

المنظمة على التعلم.

3- استراتيجيات التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار

بصورة واضحة وواعيه، وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية واهم

مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

## 2- البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:

1- العمل من خلال الفريق: أن العمل من خلال فريق يشجع على الحوار بين اعضاء التنظيم وتبادل الافكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد افكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات مما يؤدي الى تعلم الفريق وإكسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

2- الهيكل التنظيمي المرن: يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة الى الهيكل الافقي الذي يحتوي على عدد اقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والاجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل على ان تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

3- ايجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الاخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين أعضاء التعليم، بالإضافة الى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وايصالها الى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

## 3- البعد الثقافي: يشمل البعد الثقافي على العناصر التالية:

1- التعلم من الأخطاء السابقة: تجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال ايجاد بيئة عمل تشجع التعلم وتعتبر أن الاخطاء التي يقع فيها الافراد اثناء عملية التنفيذ لا

تشكل نقطة ضعف في ادائهم وانما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

2- البيئة المساندة للتعلم: تشير البيئة المساندة للتعلم على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتفتيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها وتشجيع القادة والعاملين على ايجاد طرق وافكار جديدة وادخال تحسينات في اساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافئة المبدعين.

3- الجودة الكلية للتعلم: ان الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الاولى نحو التعلم التنظيمي.

وهناك تقنيات فعالة لتحقيق التعلم التنظيمي ويقترح سينج (Senge, 1990) خمس تقنيات من الضروري ان تكون هذه الابعاد موجودة مجتمعه لبناء المنظمة المتعلمة وهي:

1- الإجابة الفردية personal mastery وتشير الى عمق الرؤية الفردية وتركيز الطاقات وتطوير قدرة الافراد على الصبر وعلى الرؤية الحقيقية وبموضوعيه ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التطبيق العملي والتحليل الذاتي والمراجعة والتحسين والتدريب.

2- النماذج الذهنية mental models: وتشير الى الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها المنظمة، وكيفية فهم الافراد للعالم وكيفية الرد عليه. وان الفرد ذو النموذج الذهني الحصين يمكن ان يعيق النشاط الحالي بهدف تقديم ما هو.

3- الرؤية المشتركة shared vision: وتشير الى امتلاك الافراد لرؤيه اصيلة تؤدي الى اندفاعهم للعمل ليس لأنهم مكلفون بذلك ولكن لأنهم راغبون بذلك. وتعتبر الرؤية المشتركة

ضرورية لجعل الافراد يعملون معا والالتزام لغرض تقاسم المستقبل، وجمع الافراد حول هويه مشتركة للإحساس بالقدر الذي يواجه المجموعة، ولا يمكن ان يحصل ذلك الا بالاختيار الشخصي الذي يجعل الافراد ملتزمين بتقاسم المعرفة، خاصة فيما يتعلق بالأهداف والقيم والوضع المستقبلي. وكل ذلك يحصل من خلال التفاعل بين الافراد وحديثهم عن احلامهم وتعلمهم على ضرورة الاستماع لأحلام الاخرين والذي يؤدي الى التبصر وظهور اعتقادات جديدة.

4- جماعه التعلم team learning: حيث تعتبر الجماعة هي الوحدة الاساسية وليس الفرد، وأن أداء الجماعة هو أفضل من قدرات اي شخص بمفرده، فعندما تتعلم الجماعات بشكل حقيقي يحصل الابتكار الجماعي وتبدأ جماعات التعلم بالحوار الذي يمكن افرادها من مناقشة مبادئهم والدخول في حوار جماعات التعلم على تقادي ضيع الطاقات واكتشاف النتائج التي يرغب بها جميع اعضاء الجماعة.

5- التفكير على مستوى النظام systems thinking: ويشير الى امتلاك الافراد قدرة النظر إلى الامور على مستوى المنظمة ككل وليس على اساس القسم الذي يعملون فيه فقط. وسيؤدي ذلك الى ايمان الافراد بان التقدم الذي يحصل في اي جزء داخل المنظمة سينتج عنه تحسين العمل في الاقسام الاخرى، ويحصل ذلك عن طريق التفكير ورؤية العلاقات المتداخلة على انها تمثل سلسلة خطيه للتأثير السببي، وهذا يدعو للنظر الى ما وراء الأعراض وتصور التفاعلات غير المرئية التي تحصل بين اجزاء النظام للوصول الى جذور الاسباب الحقيقية للمشاكل.

## خطوات التعلم التنظيمي:

نكر الملكاوي (2007) خطوات التعلم التنظيمي بالآتي:

- 1- إدراك الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم ومطبق فعلياً، وبين ما تدعو اليه القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء.
- 2- اخلاق عملية التحقق، وتعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر.
- 3- وضع الفكرة أو الحل المقترح، حيث يتم اختيار الحل او الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة والملائمة مع الواقع لأحداث التغيير المنشود، والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة للوصول اليها، لردم الهوة التي تم تشخيصها، وجعل ما هو قائم أقرب الى ما ينبغي ان يكون عليه الحال.
- 4- الخبرات المتعددة والمتنوعة داخل المنظمة وخارجها.
- 5- مهارات عالية في التواصل والاتصال بالآخرين، ومشاورتهم وتبادل الآراء واثرائها.
- 6- الحرص على تفوق المنظمة التي يعملون فيها.

ويرى الكبسي (2004) بأن عملية التعلم التنظيمي تمر بعدة مراحل وهي:

- 1- إدراك الهوة أو الفجوة: والتي تشير الى التناقض أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبق فعلاً، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، ويمكن ان تكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص، وتشجيع الوضع والوصول الى المعلومات واجابات محددة واكتشاف الهوة التناقض يعد الخطوة الاولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

2- انطلاق عملية التحقيق والتحقق: وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على اسباب المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه بالخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعايشة واستطلاع الآراء أو بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

3- تطوير أو اكتشاف فكرة، نموذج أو مقترح: بعدما تم في الخطوات السابقتين، فان تصميم تصور لإحداث التغير المنشود، والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها الى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

### معوقات التعلم التنظيمي

إن الطرق الى التعلم التنظيمي ليست ممهدة وسهلة بل يواجهها العديد من المعوقات التي تقف في طريقها، وذلك على صعيد المنظمة والمجتمع وعلى مستوى الافراد أنفسهم، فعلى مستوى المنظمة هنالك الهيكل التنظيمي التقليدي، والقيادة التقليدية، والثقافة التنظيمية، وضعف الامكانيات المادية والبشرية، وعدم توافر البنية التحتية اللازمة، وعدم رغبة المنظمة في التعلم التنظيمي.

وعلى مستوى الافراد تتمثل في عدم توافر الافراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الاعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، فضلا عن عدم رغبة الافراد في التعلم وضعف اقبالهم عليه اذ انهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم.

وعلى مستوى المجتمع تشمل المعوقات على العادات والتقاليد والحضارة اي الثقافة المجتمعية السائدة اذ تؤدي هذه الامور دورا مهما في إنعاش عملية التعلم أو اعاقها فضلا عن تقشي الجهل والفقر والتخلف والامية وقلة الموارد ومحدداتها وعدم استغلالها بكفاءة وفاعلية وفي بعض الاحيان

السيطرة عليها من قلة السكان وعدم اتاحة فرص مواصلة التعلم للجميع حيث كانت محصورة على الفئات الميسورة اقتصاديا نظرا لبعدها عن المدارس عن بعض المناطق.

وللحد من اثار هذه العوامل السلبية المعوقة للتعلم التنظيمي لا بد من وضع البرامج والخطط التي شأنها ان تعمل على تشخيص الاسباب ومعالجتها (الملكاوي، 2008).

وأشار هيجان (1998) إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون فعالية عملية التعلم التنظيمي ومنها، غياب القيادات التنظيمية الواعية لأهمية التعلم التنظيمي حيث تعمل هذه القيادات على الاحجام عن التعرف على اي جديد يعمل على تطوير المنظمة والعمل على البقاء على الوضع الحالي، أما بالنسبة للمنظمة وثقافتها وعدم اعتراف المنظمة بأخطائها لاعتقادهم أن مجرد الاعتراف هو تقصير من قبل المنظمة، أما عن صعوبة التعلم ذاته فهي تعتبر معيقة لعملية التعلم التنظيمي من خلال الاعتقاد اننا كأفراد ومنظمات لا يمكننا ان نتعلم بأنفسنا مما يؤدي الى عدم محاولة التفكير بمفهوم التعلم التنظيمي.

ويرى الحنيطي (2001) بأن معوقات تطبيق التعلم التنظيمي تتمثل في الروتين وعدم التفاعل مع المستجدات، مع قلة الموارد المالية وعدم مشاركة الافراد في اتخاذ القرار، مع وجود ضغط العمل وكثرة التنقلات بين الموظفين بالإضافة للمحسوبية في المشاركة في الدورات التدريبية كما تشير ايضا الى وجود افراد تقاوم التغيير.

وللحد من آثار هذه العوامل السلبية المعوقة للتعلم التنظيمي، لا بد من وضع البرامج والخطط التي من شأنها ان تعمل على تشخيص الاسباب ومعالجتها.



## ثانياً: الدراسات السابقة:

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

وهدف دراسة دايبون (Dibbon, 1999) التعرف إلى تطوير نموذج للتعلم التنظيمي للاستعانة به في تقويم القدرة الخاصة بالتعلم التنظيمي في البيئات المدرسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والمقابلة الشخصية أداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (20) من المديرين والمعلمين بعدد من المدارس بولاية أونتاريو بكندا، وخلصت الدراسة أن ثمة عوامل يمكن الاعتماد عليها في تحسين مستويات التعلم التنظيمي في البيئات المدرسية من بينها الاعتماد على نمط القيادة التحويلية، والحفاظ على بنية تنظيمية مرنة، وخلق ثقافة تعاونية، وتوفير أكبر قدر من المصادر والموارد التعليمية، وإتاحة الوقت الكافي للتعلم لكي يمكن الانتقال نحو نمط التعلم المزدوج الحلقة.

أجرى كل من سكرينبر (Scribner, 1999) دراسة هدفت التعرف إلى استقصاء العلاقة بين عمليات التعلم التنظيمي في خلق وتنمية مجتمع التعلم المهني في المدارس المتوسطة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمدوا على المقابلات الشخصية أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (35) من المديرين والإداريين والمعلمين الذين تم اختيارهم من ثلاث مدارس متوسطة ريفية بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى قلة دعم ومساندة القيادة للأفراد في التعلم، الانتقال نحو التعلم المزدوج الحلقة يتطلب إشراك المعلمين في عملية صنع القرار.

وأجرت زناتي (2004) دراسة هدفت التعرف إلى وضع تصور مستقبلي يمكن من خلاله تطوير الأداء الإداري باستخدام مدخل التعلم التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة بمصر، واستعانت

الباحثة بالمنهج الوصفي وأسلوب دلفاي كأحد الأساليب المستقبلية، واستخدمت الاستبانة التي تم توجيهها لعينة تم اختيارها بالطريقة الطباقية العشوائية من الفئات (مدير، وكيل، معلم) طبقت على عينة 163 مديراً و116 وكيل و1697 معلماً، وقد أكدت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يتيح تبادل المعرفة بين العاملين بالمدرسة، كما أنه يهتم بإيجاد ذاكرة تنظيمية تحتوي على المعارف التنظيمية التي يتم تكوينها من خلال العاملين بالمدرسة أو من العاملين بخارجها، وأن التعلم التنظيمي يسهم في تعديل سلوك العاملين بالمدرسة، وإكسابهم المهارات المختلفة كما أنه يسهم في حل المشكلات الدراسية.

وهدفت دراسة جيمينز (Jemenez, 2004) التعرف إلى الربط بين المناخ التنظيمي والتعليم المنظمي في ثلاثة محاور هي: الفردية، والجماعة (الفريق)، والمحيط البيئي (المدرسة)، وطبقت الدراسة في مدارس نيويورك، وتوصلت الدراسة إلى تأكيد العلاقة الوطيدة بين المناخ التنظيمي والتعليم المنظمي، وجود علاقة ايجابية بينها.

وهدفت دراسة لام (Lam, 2004) التعرف إلى استقصاء العلاقة بين العوامل البيئية وظروف المدرسة الداخلية في تسهيل عملية التعلم التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (260) عضو تم اختيارهم من (6) من المدارس الثانوية الأسترالية في غرب أستراليا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة أن تقديم التشجيع والتحفيز للمعلمين من أهم العوامل الداخلية التي ساعدت على دفع عمليات التعلم التنظيمي، وهناك عدد من العوامل الداخلية التي تؤثر في سير ثقافة التعلم التنظيمي في البيئات المدرسية من أهمها: الاعتماد على نظم القيادة التحويلية، ونشر ثقافة مدرسية إيجابية بين جميع العاملين في المدرسة.

وهدفت دراسة البكري (2006) التعرف إلى واقع التعلّم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان من حيث وجود ومعوقات تحقيقه؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما استخدمت استبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية والتي تكونت من 101 مديراً ومديرة و 388 معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة وجود (مستويات التعلّم التنظيمي، عمليات التعلّم التنظيمي) كانت متوسطة، كما أنّ درجة وجود أنواع التعلّم التنظيمي وعملياته بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان كان بين المتوسطة والضعيفة. وكشفت الدراسة أنّ العوامل المرتبطة بالقيادة أكثر العوامل توافراً ودعماً لتحقيق التعلّم التنظيمي حيث حصلت على درجة موافقة كبيرة. تليها العوامل المرتبطة بثقافة المدرسة. بينما جاءت العوامل المرتبطة بالبيئة الملائمة للتعلّم أقل العوامل وجوداً. وبالنسبة للمعوقات فقد حصلت جميع معوقات التعلّم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان على تقديرات تتراوح بين الكبيرة والضعيفة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المديرين، والخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات، بينما لم توجد فروق تعزى لمتغيرات نظام التعليم والمؤهل العلمي.

وأجرى شيو (Hsiu, 2009) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ثقافة التعلّم التنظيمي وبين ثلاثة مخارج: الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي، ودوران العمل للمهنيين في قسم البحث والتطوير في صناعات عالية التكنولوجيا في تايوان، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أدراك المهنيين نحو ثقافة التعلّم التنظيمي عال، وله تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التعلّم التنظيمي وبين الرغبة بين دوران العمل او بين الانتماء المؤسسي أو بين الانتماء المؤسسي وبين الرغبة في دوران العمل.

وهدفت دراسة المطيري (2010) التعرف إلى درجة توافر متطلبات التعلم التنظيمي في جامعة الملك سعود، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي تتم بدرجة معتدلة في جامعة الملك سعود، كما أظهرت نتائجها إلى توافر متطلبات التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة في جميع المحاور عدا (الهيكل التنظيمي المرن، وتجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، والبيئة المساندة للتعلم) فقد كان الاتجاه العام لأفراد الدراسة يميل إلى عدم التأكد من توافرها، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (العمر، والدورات، والخبرة).

وهدفت دراسة عيداروس (2013) التعرف إلى تحسين كفايات الذاكرة والصحة التنظيمية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية بمصر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بإعداد استبانة للحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية والتي تكونت من 50 مدير مدرسة، 90 من الإداريين، و140 من المعلمين، وخلصت الدراسة إلى أن عدم كفاية الدعم القيادي حيا ل تفعيل التعلم التنظيمي في ثقافة المدرسة.

وأجرى لازروفا وهالكسوف ونافتي وسلداك (Lazarova, Hlouskova, Novotny & Sedlacek, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى دور الدعم الذي يتم تقديمه من جانب القيادة المدرسية في التحفيز على التعلم التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية التشيك، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد من المديرين والمعلمين الذين تم اختيارهم من مدرستين من مدارس

التعليم الأساسي، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن لمدراء المدارس دور فاعل في دعم عمليات التعلم التنظيمي.

وهدف دراسة المشعل (1435هـ) إلى وضع تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى درجة توافر متطلبات التعلم التنظيمي، وتحديد معوقات تطبيق التعلم التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة للحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تتوافر متطلبات البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي بجميع أبعاده بدرجة عالية فيما عداً محور (المرونة التنظيمية) والذي حصل على درجة توافر متوسطة، يوافق أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي بدرجة عالية.

وأجرت البلوي (1435هـ) دراسة هدفت التعرف إلى واقع التعلم التنظيمي في المدارس التابعة لبرنامج "تطوير المدارس" بمدينة تبوك، وإلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول (درجة ممارسة التعلم التنظيمي والمعوقات التي تحول دون ممارسته) في المدارس التابعة لبرنامج "تطوير المدارس" بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، الجنس، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة، وقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية بلغ عددهم (535) معلم ومعلمة، وبنسبة 87% من مجتمع المديرين والمديرات بلغ عددهم (52). وخلصت الدراسة بأنه تتم ممارسة التعلم التنظيمي بدرجة عالية في المدارس التابعة لبرنامج تطوير المدارس بمدينة تبوك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة المتوسطة، ولمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير الوظيفة

لصالح فئة المديرين والمديرات، ولمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات. ويوافق أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات تحول دون ممارسة التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة.

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

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

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

وأوضحت الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً واسعاً بموضوع التعلم التنظيمي ومن ثم لا توجد دراسة مباشرة تناولت موضوع الدراسة الحالية وهو درجة ممارسة التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح لنا تنوع المجتمعات التي طبقت عليها الدراسة ما بين محلية وعربية واجنبية وتضمنت الدراسات السابقة اهدافا ومحاور مختلفة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراسات عيروس والمشعل باستخدام المنهج الوصفي المسحي وقام بإعداد الاستبانة للحصول على البيانات من خلال عينة الدراسة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة جيميز .

استفادت الباحثة من عرض الدراسات السابقة والاطلاع عليها بزيادة معرفتها العلمية والتربوية في اثراء الادب النظري وبناء اداتها واساليب عرض ومناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.

ما ميز رسالتي:

- 1- انها طبقت على مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
  - 2- من اولى الدراسات في محافظة العاصمة عمان.
- هذا وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في طرق اختيار عينة الدراسة وتحديدها وتعريف مصطلحات الدراسة وتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة واختيار منهج الدراسة والأداة المناسبة للدراسة الحالية واختيار المتغيرات.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدمة وعينتها وأداة وصدق الأداة وثباتها وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة وإجراءاتها وعلى النحو الآتي:

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لأنه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذه الدراسة، فضلاً عن استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة عمان ضمن حدود الدراسة والبالغ عددهم (20630) معلم ومعلمة، حسب المعلومات الصادرة من وزارة التربية والتعليم. والجدول (1) يوضح ذلك:

#### الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة عمان

المجموع	الجنس		اللواء
	إناث	ذكور	
3911	2425	1486	لواء قسبة عمان
2403	1962	441	لواء الجامعة
1143	704	439	لواء سحاب
2901	1951	950	لواء القويسمة
5393	3211	2182	لواء ماركا

1440	910	530	لواء وادي السير
1080	695	385	لواء ناعور
977	589	388	لواء الموقر
1382	869	513	لواء الجيزة
<b>20630</b>	<b>13316</b>	<b>7314</b>	<b>المجموع الكلي</b>

### عينة الدراسة:

تم أخذ عينة من المعلمين والمعلمات عن طريق:

1. اختيار عينة عشوائية عشوائية تم اختيار أربع مديريات.
2. اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين والمعلمات ويبلغ عددها (400) معلم ومعلمة وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع، كما هو موضح بالجدول رقم (2) أدناه:

### الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المجموع	الجنس		اللواء
	إناث	ذكور	
90	55	35	لواء سحاب
161	86	75	لواء القويسمة
36	11	25	لواء ناعور
113	58	55	لواء الجيزة
400	210	190	المجموع الكلي

ويوضح الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل

العلمي، عدد سنوات الخدمة.

### الجدول (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع	العدد	المتغير	
400	190	ذكر	الجنس
	210	أنثى	
400	264	انساني	التخصص
	136	علمي	
400	300	بكالوريوس فما دون	المؤهل العلمي
	100	دراسات عليا	
400	106	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
	107	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	
	187	10 سنوات فأكثر	

أداة الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وذلك بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة في التعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه، ومن أهم الدراسات دراسة عيداروس (2013) ودراسة المطيري (2010)، بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين بهذا المجال. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بصورتها النهائية، وتتكون من (56) فقرة، مقسمة كما هو موضح في الجدول (4):

### الجدول (4)

مجالات أسئلة الاستبانة وتشكيلتها

عدد الفقرات	مجالات أداة الدراسة	التسلسل
14	المجال الاستراتيجي	1
18	المجال التنظيمي	2
12	المجال الثقافي	3
12	معوقات تطبيق التعلم التنظيمي	4

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إذ حددت خمسة مستويات وهي (5) مرتفعة جداً، (4)

مرتفعة، (3) متوسطة، (2) منخفضة، (1) منخفضة جداً.

### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة تم استخدام الصدق الظاهري إذ عرضت على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (13) كما في الملحق (2) وأخذت بالملاحظات والتوصيات التي اقترحتها المحكمون وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وتم تعديل على الفقرات، والملحق (3) يبين ذلك.

### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، قام الباحث باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح بالجدول

(5) ادناه:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (25) من المعلمين من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مقداره أسبوعان.
2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

### جدول (5)

معامل ثبات الأداة بطريقتي (كرونباخ ألفا والاختبار وإعادة الاختبار)

الأداة	مجالات الاستبانة	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معامل ثبات الاختبار وإعادة الاختبار
التعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه	المجال الاستراتيجي	0.90	0.84
	المجال التنظيمي	0.91	0.84
	المجال الثقافي	0.90	0.88
	معيقات التطبيق	0.91	0.80
	الأداة الكلية		0.89

يتضح من الجدول (6) أن معامل ثبات أداة الدراسة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات الاستبانة بطريقة ألفا (0.90-0.91)، أما بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار فقد تراوحت بين (0.80-0.88) والاداة الكلية (089) وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

### متغيرات الدراسة:

#### 1. المتغيرات المستقلة:

- الجنس ويشتمل على: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي ويشتمل على: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
- التخصص ويشتمل على: (انساني، علمي).
- الخبرة وتشتمل على: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

#### 2. المتغيرات التابعة:

- درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين
- معيقات تطبيق مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

#### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وتحليل التباين الأحادي (One – way ANOVA) بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة واختبار شيفيه لمعرفة الفروقات.

3. تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach – Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.

4. تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) لإيجاد ثبات الأدوات.

5. تحديد درجة الممارسة والمعوقات بتطبيق المعادلة الآتية:

القيمة البديلة الاعلى - القيمة الدنيا للبديل الادنى

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \text{المدى}$$

وبذلك يكون الدرجة المنخفض من (1 - 2.33)

ويكون الدرجة المتوسطة من (2.34 - 3.67)

والدرجة المرتفعة من (3.68 - 5).

إجراءات الدراسة:

تتلخص إجراءات الدراسة بما يلي:

1. تطوير أداة الدراسة.

2. تحديد مجتمع الدراسة الذي تكون من معلمي المدارس الحكومية الاساسية واختيار عينة الدراسة.
3. إيجاد صدق أداة الدراسة وثباتها.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم.
5. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية في العاصمة عمان.
6. تم تطبيق الاستبانات على العينة التي تم تحديدها.
7. تحليل البيانات إحصائياً.
8. عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
9. تقديم التوصيات والمقترحات.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة



## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل إلى عرض النتائج التي مثلت استجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة، وذلك بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حيث تهدف هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة.

#### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسطة	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الاستراتيجي	3.85	0.61	1	مرتفعة
2	التنظيمي	3.66	0.73	2	متوسطة
3	الثقافي	3.51	0.75	3	متوسطة
	الأداة الكلي	3.67	0.69		متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن المجال الاستراتيجي حصل على الرتبة الأولى بمتوسطة

حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.61) بدرجة مرتفعة، أما المجال التنظيمي حصل على الرتبة

الثانية بمتوسطة حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.73) بدرجة متوسطة، وحصل المجال الثقافي حصل على الرتبة الثالثة بمتوسطة حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.75) بدرجة متوسطة، أما الأداء الكلي حصل على متوسطة حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.69) بدرجة متوسطة.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تتدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة على حدة، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

### المجال الأول: الاستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك:

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين للمجال الاستراتيجي مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
2	تحرص إدارة المدرسة على أن تكون أهدافها واقعية.	4.11	0.68	1	مرتفعة
4	يناقش المدير الخطة التطويرية للمدرسة.	4.10	0.83	2	مرتفعة
1	تشكل رؤية المدرسة بناء على اهدافها المرسومة.	4.00	0.74	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.80	3.99	يحلل المدير خطط المدرسة التي نجحت في تطبيق التعلم التنظيمي للاستفادة منها.	8
مرتفعة	5	0.85	3.96	يوضح المدير الرؤية من خلال الاتصال الفعال.	3
مرتفعة	6	0.76	3.92	لدى إدارة المدرسة استراتيجية مناسبة للبيئة التنافسية التي تعمل ضمنها.	6
مرتفعة	6	0.95	3.92	ينفذ المدير الأنشطة اليومية في ضوء رؤية المدرسة.	7
مرتفعة	8	0.87	3.82	يلزم المدير المعلمين بتحقيق أهداف المدرسة.	11
مرتفعة	9	0.87	3.78	يراجع المدير رؤية المدرسة بشكل دوري	5
مرتفعة	10	0.86	3.77	يجري المدير تحليلاً استراتيجياً لبيئة المدرسة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف.	13
مرتفعة	11	0.88	3.72	يعد المدير خطة محددة لتدريب المعلمين.	9
مرتفعة	12	1.00	3.70	يعد المدير خطة استراتيجية ملائمة للإمكانيات المتاحة.	10
متوسطة	13	0.82	3.62	يجري المدير مراجعة منتظمة لبيئة المدرسة من أجل تحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتحديات.	14
متوسطة	14	0.94	3.51	يجري مسحاً للبيئة الخارجية للتعرف الى التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة.	12
مرتفعة		<b>0.61</b>	<b>3.85</b>	<b>الكلية</b>	

يلاحظ في الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين للمجال الاستراتيجي كانت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسطة الحسابي (3.85) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بين

الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51 - 4.11)، وجاء في

الرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على أن تكون أهدافها واقعية"

بمتوسطة حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يجري مسحاً للبيئة الخارجية للتعرف إلى التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة" بمتوسطة حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة.

### المجال الثاني: التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين ل فقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك:

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين للمجال التنظيمي مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
1	يطبق المدير الانظمة والإجراءات بمرونة بالمدرسة.	3.93	0.94	1	مرتفعة
9	يدعم المدير العمل الجماعي.	3.88	0.94	2	مرتفعة
2	يعد هيكلاً تنظيمياً يمكن المعلمين من تبادل الخبرات مع بعضهم بعضاً.	3.84	0.89	3	مرتفعة
10	يكافئ المدير الأفكار الابداعية الفعالة.	3.80	1.00	4	مرتفعة
11	يشكل المدير فرق العمل من معلمين ذوي خبرات متباينة.	3.79	1.00	5	مرتفعة
3	يُترك للمعلمين القدر الكافي من الحرية في كيفية أداء العمل.	3.69	0.91	6	مرتفعة
13	يتفهم المدير المشكلات الخاصة بالمعلمين.	3.67	1.00	7	متوسطة
18	تسهم فرق العمل في عملية تعلم المعلمين من خلال الحوار.	3.65	0.85	8	متوسطة

متوسطة	9	1.00	3.64	يستخدم المدير التقنية الحديثة للحصول على المعرفة.	6
متوسطة	10	0.93	3.63	يوثق المدير خبرات المعلمين في ملفات خاصة.	8
متوسطة	10	0.98	3.63	يوظف المدير المعرفة التي يحصل عليها في عمله.	7
متوسطة	12	0.89	3.62	يتعرف المدير الى رغبات أولياء الأمور فيما يتعلق بجوانب تعلم ابنائهم.	5
متوسطة	13	0.99	3.61	يشعر المدير المعلمين بأنه فخور بعملهم.	12
متوسطة	14	0.98	3.57	يقوم مدير المدرسة بأدوار التدريب.	15
متوسطة	15	0.89	3.56	يعتمد مدير المدرسة تفويض السلطة للعاملين.	16
متوسطة	15	0.98	3.56	يشجع مدير المدرسة أعضاء الفريق على مشاركتهم لبعضهم بعضا لما تعلموه.	17
متوسطة	17	1.00	3.50	يشارك المعلمين بالمعلومات والأفكار.	14
متوسطة	18	0.85	3.39	يوجّه المدير المعلمين إلى إجراء بحوث متعلقة بجوانب العمل المختلفة.	4
متوسطة		<b>0.73</b>	<b>3.66</b>	<b>الكلي</b>	

يلاحظ في الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين للمجال التنظيمي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.39 - 3.93)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يطبق المدير الانظمة والإجراءات بمرونة بالمدرسة" بمتوسطة حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأخيرة للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يوجّه المدير المعلمين إلى إجراء بحوث متعلقة بجوانب العمل المختلفة" بمتوسطة حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة متوسطة.

### المجال الثالث: الثقافي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك.

## جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين للمجال الثقافي مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
12	يشجع مدير المدرسة الحوار البناء.	3.73	1.00	1	مرتفعة
10	يهيئ المدير فرصاً للتعلم.	3.59	0.91	2	متوسطة
6	يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرار.	3.58	1.10	3	متوسطة
1	ينظر الى أخطاء المعلمين على انها فرص لتطويرهم.	3.55	1.00	4	متوسطة
11	يدعم مدير المدرسة تجريب المعارف الجديدة.	3.54	0.96	5	متوسطة
5	يثير المعلمون أسئلة حول مدى جدارة الممارسات السائدة.	3.54	0.94	5	متوسطة
9	يشجع مدير المدرسة تبادل المعرفة بين المعلمين.	3.51	1.00	7	متوسطة
8	يشترك مدير المدرسة مع المعلمين في العمل بهدف التعلم.	3.49	1.10	8	متوسطة
4	يصحح مدير المدرسة أوجه القصور في الممارسات دون المساس بالسياسة المتبعة بالمدرسة.	3.46	1.20	9	متوسطة
7	يسود الاقتناع لدى المعلمين بضرورة طرح الأفكار.	3.45	1.00	10	متوسطة
3	يسعى مدير المدرسة لتطوير مهارات المعلمين بشكل مستمر.	3.39	1.00	11	متوسطة
2	يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة لدى المعلمين.	3.36	1.20	12	متوسطة
	الكلي	3.51	0.75		متوسطة

يلاحظ في الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين للمجال الثقافي كانت متوسطة، إذ بلغ

المتوسطة الحسابي (3.51) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بين

الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.36 - 3.73)، وجاء في

الرتبة الأولى الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة الحوار البناء" بمتوسطة

حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة

الأخيرة والتي تنص على " يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة لدى المعلمين." بمتوسطة حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. والجدول (10) يوضح ذلك:

#### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعيق
5	غياب روح التعاون في بيئة العمل.	3.89	0.89	1	مرتفعة
2	كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المعلمين.	3.71	0.93	2	مرتفعة
6	ضعف توظيف التقنية في بيئة العمل.	3.68	1.10	3	مرتفعة
3	حجب الإدارة بعض المعلومات عن المعلمين.	3.67	0.99	4	متوسطة
1	يعيق الهيكل التنظيمي الهرمي تدفق المعرفة في المدرسة.	3.63	0.95	5	متوسطة
7	تجنب المعلمين الاعتراف بالخطأ الذي قد يعتبر دليل قصور في أدائهم.	3.50	1.00	6	متوسطة
8	رفض المعلمين تقبل آراء زملائهم.	3.46	1.00	7	متوسطة
4	ميل الإدارة إلى اللوم والتوبيخ عند وقوع الأخطاء.	3.45	1.00	8	متوسطة
12	حرص المعلمين على ربط النجاح بجهودهم الفردية والفشل إلى تقصير غيرهم.	3.39	0.94	9	متوسطة
10	سيطرة الأهداف الشخصية لدى المعلمين على حساب أهداف المدرسة.	3.21	0.97	10	متوسطة
9	مقاومة التغيير من أجل المحافظة على الواقع الحالي.	3.20	1.10	11	متوسطة
11	ضعف مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.	3.19	1.00	12	متوسطة
	الكلي	3.50	0.62		متوسطة



يلاحظ في الجدول (10) أن درجة معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.36 - 3.73)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (12) والتي تنص على "غياب روح التعاون في بيئة العمل" بمتوسطة حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الأخيرة والتي تنص "ضعف مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار" بمتوسطة حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة.

**السؤال الثالث:** هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقاته تعزى للمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة؟

**1. متغير الجنس:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقاته من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (T-test)، كما ويظهر ذلك بالجدول (11)، (12).

## جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
الاستراتيجي	ذكر	3.92	0.59	2.26	*0.024
	انثى	3.79	0.60		
التنظيمي	ذكر	3.74	0.63	1.88	0.062
	انثى	3.59	0.80		
الثقافي	ذكر	3.58	0.71	1.65	0.100
	انثى	3.47	0.76		
الكلبي	ذكر	3.71	0.45	2.53	*0.010
	انثى	3.58	0.57		

\* دالة إحصائياً عند درجة ( $\alpha = 0.05$ )

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي تعزى لمتغير

الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير التعلم التنظيمي إذ بلغت (2.53) وبدرجة دلالة

(0.01)، وتشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ما عدا مجال الاستراتيجي

وكانت لصالح فئة الذكور.

بالنسبة إلى معيقات تطبيق التعلم التنظيمي الجدول (12) يوضح ذلك.

## جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة معوقات ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
المعوقات	ذكر	3.92	0.59	2.26	*0.024
	انثى	3.79	0.60		

\* دالة إحصائياً عند درجة ( $\alpha = 0.05$ )

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة معوقات ممارسة التعلم التنظيمي تعزى

لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير معوقات ممارسة التعلم التنظيمي إذ بلغت

(2.26) وبدرجة دلالة (0.024) وكانت لصالح فئة الذكور.

## 2. متغير التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي ومعيقاته من وجهة نظر المعلمين

تبعاً لمتغير التخصص، كما تم تطبيق اختبار (T-test)، كما ويظهر ذلك بالجدول (13)، (14).

## جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير التخصص.

المجال	التخصص	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
الاستراتيجي	انساني	3.95	0.89	4.71	*0.000
	علمي	3.66	0.59		
التنظيمي	انساني	3.76	0.67	3.78	*0.000

		0.82	3.47	علمي	
*0.009	2.63	0.65	3.58	انساني	الثقافي
		0.88	3.38	علمي	
*0.000	3.51	0.47	3.70	انساني	الكلي
		0.59	3.51	علمي	

\* دالة إحصائية عند درجة ( $\alpha = 0.05$ ).

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي تعزى لمتغير التخصص، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير التعلم التنظيمي إذ بلغت (3.51) وبدرجة دلالة (0.00)، وتشير إلى وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات وكانت لصالح التخصص الانساني.

بالنسبة الى معيقات تطبيق التعلم التنظيمي الجدول (14) يوضح ذلك.

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة معوقات ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير التخصص

المجال	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
المعوقات	0.62	3.47	0.62	1.31	0.191
	0.63	3.56	0.63		

\* دالة إحصائية عند درجة ( $\alpha = 0.05$ )

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة معوقات التعلم التنظيمي تعزى لمتغير

التخصص، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير معوقات ممارسة التعلم التنظيمي إذ بلغت (1.31) وبدرجة دلالة (0.19).

### 3. متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقاته من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (T-test)، كما ويظهر ذلك بالجدول (15)، (16).

#### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
الاستراتيجي	بكالوريوس فاقل	3.86	0.62	0.67	0.501
	دراسات عليا	3.82	0.56		
التنظيمي	بكالوريوس فاقل	3.72	0.65	2.90	*0.004
	دراسات عليا	3.48	0.92		
الثقافي	بكالوريوس فاقل	3.56	0.65	2.00	*0.049
	دراسات عليا	3.39	0.95		
الكلي	بكالوريوس فاقل	3.69	0.47	3.04	*0.003
	دراسات عليا	3.50	0.62		

\* دالة إحصائياً عند درجة ( $\alpha = 0.05$ ).

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير التعلم التنظيمي إذ بلغت (3.04) وبدرجة دلالة (0.003)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المجالات ولصالح فئة مؤهل بكالوريوس فأقل ما عدا المجال الاستراتيجي.

بالنسبة إلى معيقات تطبيق التعلم التنظيمي الجدول (16) يوضح ذلك.

#### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة معوقات ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	المؤهل العلمي	المجال
*0.000	3.69	0.62	3.57	بكالوريوس فأقل	المعوقات
		0.59	3.31	دراسات عليا	

\* دالة إحصائياً عند درجة ( $\alpha = 0.05$ )

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة معوقات التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير معوقات ممارسة التعلم التنظيمي إذ بلغت (3.69) وبدرجة دلالة (0.00) وكانت لصالح فئة المؤهل بكالوريوس فأقل.

#### 4. متغير الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي ومعيقاته تبعاً لمتغير الخبرة، كما يظهر ذلك بالجدول (17)، (18).

## جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	البعد
0.60	4.13	106	اقل من 5 سنوات	الاستراتيجي
0.71	3.64	107	من 5 - 10 سنوات	
0.48	3.82	187	15 سنة فأكثر	
0.62	4.03	106	اقل من 5 سنوات	التنظيمي
0.95	3.53	107	من 5 - 10 سنوات	
0.57	3.53	187	10 سنوات فأكثر	
0.65	3.76	106	اقل من 5 سنوات	الثقافي
0.86	3.39	107	من 5 - 10 سنوات	
0.69	3.45	187	10 سنوات فأكثر	
0.62	3.97	106	اقل من 5 سنوات	الكلبي
0.84	3.52	107	من 5 - 10 سنوات	
0.58	3.60	187	15 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسطة حسابي وبلغ (3.97) وبالرتبة الثانية اصحاب الخبرة 15 سنة فأكثر وبلغ المتوسط الحسابي (3.60) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للخبرة من 5 إلى 10 سنوات إذ بلغ (3.52)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (19).

## جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة معوقات مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	البعد
0.55	3.52	106	اقل من 5 سنوات	المعوقات
0.58	3.55	107	من 5 - 10 سنوات	
0.68	3.47	187	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة معوقات ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات على أعلى متوسطة حسابي وبلغ (3.55) وبالرتبة الثانية اصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات وبلغ المتوسط الحسابي (3.52) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للخبرة 10 سنوات فأكثر إذ بلغ (3.47)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (19).



## جدول (19)

تحليل التباين الأحادي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

درجة الدلالة	قيمة F	متوسطة المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الاستبانة
0.00	19.431	6.520	2	13.041	بين المجموعات	الاستراتيجي
		0.336	397	133.223	داخل المجموعات	
			399	146.264	المجموع	
0.00	19.881	9.807	2	19.613	بين المجموعات	التنظيمي
		0.493	397	195.823	داخل المجموعات	
			399	215.437	المجموع	
0.00	8.099	4.298	2	8.597	بين المجموعات	الثقافي
		0.531	397	210.711	داخل المجموعات	
			399	219.308	المجموع	
0.00	16.839	4.288	2	8.576	بين المجموعات	التعلم التنظيمي الكلية
		0.255	397	101.099	داخل المجموعات	
			399	109.675	المجموع	
0.49	0.713	0.276	2	0.553	بين المجموعات	المعوقات
		0.388	397	153.879	داخل المجموعات	
			399	154.431	المجموع	

\* دالة إحصائياً عند درجة (0.05 =  $\alpha$ ).

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعليم التنظيمي، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (16.839) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق إحصائية لجميع الأبعاد. كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة احصائية لدرجة معوقات ممارسة التعلم التنظيمي، استنادا إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (0.713) وبدرجة دلالة (0.49). ولمعرفة عائدية الفروق تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام إختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (20).

### جدول (20)

إختبار شيفيه للفروق لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي ومعيقاته، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	عدد سنوات الخدمة	المتوسطة الحسابي	اقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	10 سنوات فأكثر
الاستراتيجي	اقل من 5 سنوات	4.12	-	3.64	0.31
	10-5 سنوات	3.64	-	-	-0.17
	10 سنوات فأكثر	3.81	-	-	-
التنظيمي	عدد سنوات الخدمة	المتوسطة الحسابي	اقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	10 سنوات فأكثر
	اقل من 5 سنوات	4.03	-	0.5	*0.51
	10-5 سنوات	3.53	-	-	0.01
الثقافي	عدد سنوات الخدمة	المتوسطة الحسابي	اقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	10 سنوات فأكثر
	اقل من 5 سنوات	3.75	-	*0.36	0.31
	10-5 سنوات	3.39	-	-	0.05
التعلم التنظيمي الكلية	عدد سنوات الخدمة	المتوسطة الحسابي	اقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	10 سنوات فأكثر
	اقل من 5 سنوات	3.88	-	*0.35	0.31
	10-5 سنوات	3.53	-	-	-0.04
	10 سنوات فأكثر	3.57			

يلاحظ في الجدول (21) أن الفرق كان لصالح ذو الخبرة أقل من 5 سنوات في جميع المجالات والدرجة الكلية لممارسة التعلم التنظيمي.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحه كالاتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس

الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟"

أوضحت النتائج في الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.67) والانحراف المعياري (0.69)، وجاءت جميع الأبعاد بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى مقداره (3.51) وحد أعلى بمقدار (3.85)، ربما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ايمان الادارة المدرسية بهذه المفاهيم وأهمية تطبيقها ل يتم من خلالها استثمار كفاءات وقدرات ومهارات المعلمين ذو الخبرة العالية لرفع كفاءة المعلمين الجدد وهذه النتيجة تعكس ثقافة الإدارة التربوية والتي انعكست على الادارة المدرسية كون أن التعلم التنظيمي يمثل الطريقة التي يتم انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين، وكون مدير المدرسة هو القائد فهو الأولى في تطبيق مثل هذه المبادئ التي لا تتجزأ عن العمل الإداري والتربوي، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية حيث تحرص الادارات المدرسية في تطوير المهارات والقدرات للمعلمين مما يؤثر في العملية التعليمية بصورة ايجابية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المستجيبين من أفراد العينة يميلون إلى الدرجة

المرتفعة او المتوسطة في الإجابة لتجنبهم التقييم المنخفض من مدرء المدارس الذي ربما

يعتقدون بأنه قد يؤثر سلباً على علاقتهم معهم، مما قدر يؤثر أيضاً على تقييمهم وتقاريرهم السنوية.

كما وبشكل عام يمكن تفسير هذه النتيجة التي جاءت بدرجة متوسطة على أنها نتيجة إيجابية إذ يشعر المعلمين بأن درجة ممارسة التعلم التنظيمي ليست سلبية وإنما درجة مرضية، كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة لتتبي مديري المدارس الأساسية الخاصة لمفهوم التعلم التنظيمي.

وعند الرجوع إلى أبعاد الاستبانة التفصيلية يلاحظ أن البعد الاستراتيجي حصل على أعلى رتبة بمتوسطة حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن هنالك درجة عالي من التخطيط على الدرجة بعيد الأمد حيث تبين النتيجة المرتفعة البعد الاستراتيجي أن الإدارة المدرسية تهتم في التخطيط المسبق لرفع كفاءات المعلمين في التعلم التنظيمي وانتقال الخبرات والمهارات من خلال التدريب أثناء العمل ويتم ذلك ربما خلال جلسات الاشراف التربوي واشراف الاقران والمشرف المقيم، وجاء في الرتبة الثانية البعد التنظيمي بمتوسطة حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة متوسطة حيث ان البعد التنظيمي يمثل احد اركان العملية الإدارية ويتوقف عليها الكثير من تحقيق الاهداف التعليمية والتي يتم التخطيط لها مسبقاً وتعتمد على التنظيم وترتيب الأولويات فحصلها على الدرجة المتوسطة ربما يدل على حرص الإدارة المدرسية على التنظيم الإداري لتحقيق الأهداف المرجوة، وأن عدم حصولها على الرتبة المرتفعة يعزى ربما لعدم ادراك افراد العينة لمفهوم التنظيم ضمن أبعاد التعلم التنظيمي فالقائد يرى عملية التنظيم من زوايا مختلفة وإنما العاملين يرونه من زاوية اخرى ويقتصر المفهوم على سرعة الانجاز بعيداً عن التنظيم وترتيب الاولويات، كما وجاء في

الرتبة الثالثة والأخيرة البعد الثقافي بمتوسطة حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة وترى الباحثة ذلك يعود ربما أن البعد الثقافي يتضمن عدة عناصر منها التعلم من الأخطاء السابقة فيرى ربما افراد العينة أن الأخطاء التي تحدث في المدرسة تتكرر بدون ان يتم تعميم الدروس المستفادة لتحسينها في المرات السابقة، وعنصر البيئة المساندة للتعلم وتشير إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمدرسة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار للتحسين في أساليب العمل، ومكافأة المعلمين المبدعين وجاءت بالرتبة الأخيرة ربما لعدم رضى المعلمين عن هذا الاسلوب إلا أنها بدرجة متوسطة ومرضية.

يلاحظ من خلال النظر إلى نتائج فقرات البعد الاستراتيجي ان قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.51 - 4.11) وقد حصلت جميع الفقرات بين درجة المتوسطة والمرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.85) بانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة وهذا يشير الى ان ممارسة مديري المدارس للمجال الاستراتيجي كانت مرتفعة.

وقد جاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الاولى وتنص "تحرص إدارة المدرسة على أن تكون أهدافها واقعية" بمتوسطة حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى الممارسات التي يقوم بها المدير لمناقشة الخطط التطويرية والأهداف التعليمية في المدرسة والحرص على التركيز على وضع اهداف واقعية قابلة للتحقيق، ويتضح رضى المعلمين من ذلك مما أثر على استجابة افراد العينة، أما الفقرة رقم (12) جاءت في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يجري مسحاً للبيئة الخارجية للتعرف الى التحديات التي

تواجهها والفرص المتاحة" بمتوسطة حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة، فحصلوها على الرتبة الأخيرة ربما يعود إلى تكديس الدروس وزيادة العبء الدراسي على المعلمين وصعوبة تنفيذ اي اجراءات تتطلب الجهد والوقت فالمسح الميداني يتطلب عدد كبير من المعلمين بالإضافة الى التخطيط والتنفيذ فهذا يتطلب تفرغ بشكل عام لفترة من الزمن للقيام بمسح مجتمعي، ولكنها جاءت بدرجة متوسطة ومرضية مما يدل على الممارسات التي تقوم بها الإدارة المدرسية في التواصل مع البيئة الخارجية للمدرسة مثل اجتماعات اولياء امور وغيرها واطلاعها على كل ما هو جديد لاحتياجات مجتمعية تؤثر بصورة مباشرة على العملية التعليمية مما أثر على استجابة افراد العينة.

وتشير النتائج لفقرات البعد التنظيمي إلى ان قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.39 – 3.93) وقد حصلت جميع الفقرات على درجة ما بين المتوسطة والمرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.66) بانحراف معياري (0.73) وبدرجة متوسطة وهذا يدل على وجود هيكل تنظيمي واضح ومرن لجميع المعلمين بالإضافة إلى تعزيز الادارة المدرسية للعمل ضمن فريق مما يساعد على تناقل المعرفة داخل التنظيم بطريقة سلسلة لتبادل المعرفة والخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.

وقد جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الاولى وتنص "يطبق المدير الانظمة والاجراءات بمرونة بالمدرسة "بمتوسطة حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة وهذا يعزز وجود هيكل تنظيمي مرن مما يساعد مدير المدرسة على تطبيق الممارسات والأنظمة والاجراءات بمرونة وترى الباحثة حصوله على الدرجة المرتفعة والمرتبة الاولى يدل على رضى المعلمين من مرونة تطبيق هذه الانظمة والاجراءات مما أثر على استجابتهم. وجاءت الفقرة

رقم (4) في المرتبة الاخيرة والتي تنص على "يوجّه المدير المعلمين إلى إجراء بحوث متعلقة بجوانب العمل المختلفة" بمتوسطة حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة حصولها على المرتبة الأخيرة أنها تحتاج إلى الوقت والجهد في ضل تكس الدروس والعب الدراسي للمعلم ولكنه حصل على الدرجة المتوسطة ومرضية مما يدل على درجة رضى المعلمين لممارسات المدير التي تتعلق باي جوانب تطويرية تعمل على تطوير ودعم العملية التعليمية.

ويشير الجدول (9) والمتعلق بنتائج الفقرات للمجال الثقافي ان قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.36 - 3.73) وقد حصلت جميع الفقرات على درجة ما بين المتوسطة والمرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.51) بانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاهتمام بالبعد الثقافي لتعلم الاخرين من أقرانهم بالإضافة إلى توفر بيئة مساندة للتعلم التنظيمي يعتبر من ضمن الاولويات للإدارة المدرسية فحصوله على الدرجة المتوسطة تعتبر درجة مرضية وكونه حصل على الرتبة الأخيرة لحاجته إلى استخدام اساليب وطرق تعمل على توفير البيئة المناسبة وتوفير وقت لتعلم الاقران واكتساب المعارف والمهارات من اصحاب الخبرة في المدرسة.

وقد جاءت الفقرة رقم (12) بالمرتبة الاولى وتنص "يشجع مدير المدرسة الحوار البناء" بمتوسطة حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة وهذا يعزز النقاط السابقة في ممارسات مدير المدرسة في توفير سبل الحوار والمناقشة بحرية من خلال الاجتماعات المدرسية ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية فتجد المدير يشجع الحوار البناء لتناقل المعرفة والخبرات والتعلم من الدروس المستفادة وهذا يوضح رضى المعلمين عن هذا الاسلوب



مما أثر على استجاباتهم، أما الفقرة رقم (2) والتي جاءت في المرتبة الاخيرة والتي تنص على "يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة لدى المعلمين" بمتوسطة حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة فحصلها على الدرجة المتوسطة يدل على الممارسات الايجابية لدى مدير المدرسة في الاستماع واستخدام اسلوب الحوار وتقبل الآراء المختلفة وكونها حصلت على الرتبة الأخيرة فربما يعود ذلك إلى عدم رضى البعض من المعلمين عن الاستماع وتقبل آرائهم في بعض الاوقات مما أثر على النتيجة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على "ما معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى

مديري المدارس الحكومية الاساسية بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (10) أن درجة توفر معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية كانت متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.50) بانحراف معياري (0.62)، إذ ان قيم المتوسطات الحسابية لل فقرات قد تراوحت بين (3.19 - 3.89) وقد حصلت جميع الفقرات على درجة ما بين المتوسطة والمرتفعة، وهذا يدل على وجود بعض المعوقات لتطبيق التعلم التنظيمي والذي اتضحت من استجابة أفراد العينة.

وقد جاءت الفقرة رقم (5) بالمرتبة الاولى وتنص "غياب روح التعاون في بيئة العمل"

بمتوسطة حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى تكديس العب الدراسي للمعلم وفقدانه لروح التعاون على الرغم من توفر بيئة مناسبة للعمل ضمن فريق والتي أظهرتها النتائج السابقة إلا أن روح التعاون يعتمد على الحس الفردي لدى المعلمين في تقبل الاخر وتقديم الدعم والتعاون في كل الاوقات مما أثر على استجاباتهم لذلك

وحصوله على الرتبة الأولى. أما الفقرة رقم (11) والتي جاءت في المرتبة الأخيرة والتي تنص "ضعف مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار" بمتوسطة حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك إلى ان القرارات التي تتخذ في المدارس الحكومية تكون مركزية القرار ويتم تنفيذ التعليمات والانظمة التي تصب في هذه القرارات مما أثر على الاستجابة وجاءت في الدرجة المرتفعة إلا انها في الرتبة الأخيرة وذلك يدل على غموض مفهوم صنع القرار لدى المعلمين الذي امتزج ما بين القرارات الادارية التي تأتي من الادارة المركزية لوزارة التربية والتعليم أم القرارات الداخلية في المدرسة في ضل توفر ممارسات للمشاركة وتقبل الآراء المختلفة والذي اشير اليه في النتائج السابقة.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على "هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين متوسطات استجابة المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقاته تعزى للمتغيرات الجنس والتخصص وعدد سنوات الخدمة؟"**

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس في درجة ممارسة التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية وفي درجة مجال الاستراتيجي وقد كانت الفروق لصالح الذكور، ويعزى ذلك ربما الى كون المعلمين الذكور لديهم التزاما أكثر بالعمل ضمن فريق متعاون "حس الفريق" كما لا يوجد لديهم المنافسة الوظيفية العالية التي تتوفر لدى الاناث فلا يوجد لديهم اي مشكلة في تطبيق التعلم التنظيمي وتناقل المعارف والمهارات ونشر الدروس المستفادة، في حين تشير النتائج إلى وجود فروق في درجة توافر المعوقات لتطبيق التعلم التنظيمي لصالح

الذكور ايضًا كون المعلمات أكثر التزامًا بعملهن، ولكون مجال التدريس هو المجال الأفضل لهم ولكونهن أكثر تماسكًا بالعمل ورغبتهم في تطبيق كافة التعليمات بصورة شاملة دون عشوائية، وبذلك كانت المعوقات ايضًا لصالح الذكور وليس الإناث على الرغم من أنهم الأكثر تطبيقًا للتعلم التنظيمي.

أما من حيث متغير التخصص فتشير النتائج في الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التعلم التنظيمي وكانت الفروق لصالح التخصص الإنساني، وتعزو الباحثة ذلك إلى ان الاشخاص بالتخصص العلمي يعتمدون على الوقائع والحقائق ولديهم اساليب علمية دقيقة وبالتالي جاءت الفروق لصالح التخصص الانساني الذي يكونوا أكثر اطلاعًا على المفاهيم ذات العلاقة بالمنحى الانساني ومنها التعلم التنظيمي.

وتوضح النتائج في الجداول (15)، (16) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدرجة الكلية لممارسة التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح فئة بكالوريوس وأقل وترى الباحثة ان ذلك يعود ربما إلى ان المعلمين الذين لديهم مؤهل علمي اقل يسعون دائما للعمل ضمن فريق رغبة منهم في التعلم والتطور ويرون أن التعلم التنظيمي من اهم المهارات الواجب توفرها في القيادي مما أثر على استجابتهم، أما فيما يتعلق بالمعوقات لتطبيق التعلم التنظيمي فتشير النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح فئة بكالوريوس وأقل وتعزو الباحثة ذلك إلى ان المعلمين بالمؤهل العلمي الاقل ليس لديهم دراية كافية حول هذه المفاهيم وربما ليس بديهم معرفة كافية بالمعوقات التي تقلل من تطبيق التعلم التنظيمي على الرغم من دعمه مثل هذه الاساليب والتي تعمل على رفع كفاءتهم وقدراتهم وتعلمهم.

ومتغير سنوات الخدمة في الجداول (17)، (18)، (19)، (20) يشير إلى وجود فروق احصائية لصالح ذو الخبرة 5 سنوات وأقل لجميع المجالات والدرجة الكلية للتعليم التنظيمي، ويعزى ذلك ربما لحرص المعلمين الجدد الذين يسعون للتقدم والتطوير في مجال عملهم من خلال معرفة المفاهيم الجديدة وبما يتعلق بممارسات وعناصر التعلم التنظيمي واهميتها للتغيير والتقدم في العملية التعليمية وما يصب في اهدافها الاستراتيجية.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية التعلم التنظيمي كذلك بزيادة الوعي بأساليب تطبيقه عن طريق تدريبهم واطلاعهم على التجارب العالمية.
- إجراء دراسات مماثلة في المدارس الخاصة وكذلك الثانوية.
- الاهتمام بتحقيق المشاركة الفاعلة لمعلمين، وإشراكهم مع زملائهم والعمل بروح الفريق لتعزيز التعلم التنظيمي.
- الاستفادة من الدراسة لرفع درجة ممارسة التعلم التنظيمي والتقليل من درجة توافر المعوقات لتطبيقه، والقيام بدراسات مماثلة مع متغيرات أخرى مثل جودة العملية التعليمية وغيرها.
- زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإدارية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

- تشجيع مديري ومديرات المدارس على تجريب أساليب العمل الجديدة، وإبراز الأفكار الخلاقة، واستغلالها في العمل، واتخاذ القرارات المهمة، وتحمل المخاطر المحسوبة المترتبة على مثل هذه الأساليب.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

أبو خضير، إيمان. (2006). إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. *المجلة السعودية للتعليم العالي*،

(6)، 181-223.

آل فطیح، حمد قبلان (2013). علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الأمين، طارق حسن (2006). التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح). *الإدارة العامة-السعودية*، 46 (2)، 243-281.

ايوب، نادية حبيب (2004). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، 44(1)، 63 - 116.

بدير، جمال يوسف (2013). اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات. الأردن: دار كنوز المعرفة.

البلوي، منى بنت سليمان سلامه (1436هـ). *واقع التعلم التنظيمي في المدارس التابعة لبرنامج "تطوير المدارس" بمدينة تبوك*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الآداب والتربية، جامعة تبوك.

الحنيطي، عبد الرحمن (2004). *معايير الجودة والنوعية في التعلم المفتوح والتعلم عن بعد*، عمان، سلسلة اصدارات الشبكة العربية للتعلم عن بعد، جامعة فيلادلفيا.

الخالدي، صالح عابر بشيت (2012). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في

تطوير ثقافة التميز، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

خيراء، عيشوش (2011). التعلم التنظيمي لمدخل لتحسين أداء المؤسسة، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، جامعة تلمسان، الجزائر.

درة، عبد الباري (2004). " المنظمة الساعية للتعلم المستمر، المفهوم والدلالات للمؤسسات

الأكاديمية والتربوية العربية في اوائل القرن الحادي والعشرين "، رسالة المعلم، (43)، 34-

.45

دروزة، سوزان صالح (2011). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات

الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال،

جامعة عمان العربية.

رؤوف، كعواش (2009). تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر: دراسة تطبيقية

باستخدام نموذج هاريسون ستوكس، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي الأول للتنمية الإدارية،

الرياض.

زناتي، أمل محسوب (2004). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية

مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية

التربية، جامعة عين شمس. القاهرة.

البغدادى، عادل والعبادي، هاشم (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها

بالمفاهيم الادارية المعاصرة: السلوك التنظيمي والذكري التنظيمية وادارة المعرفة والاداء

التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

الزهراني، عبد الخالق حنش (2012). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الطويل، هاني عبدالرحمن وعبابنة، صالح أحمد (2009). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل. دار وائل، الأردن.

العبيدي، أزهار عزيز (2009). أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للإسمنت الجنوبية). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة-العراق) (13)، 151-183.

العصيمي، عواطف بنت أحمد (1428هـ). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى. عطاري، عارف وعيسان، صالحة (2007). المدرسة كمنظمة متعلمة دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان، من بحوث المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة اليرموك. الأردن في الفترة من (26-28 يونيو). 37-68.

العويسي، رجب بن علي (2010). مدخل لتطوير المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة) سلطنة عمان.



عبداروس، أحمد نجم الدين (2013). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية.

مجلة كلية التربية، مصر. 16 (39). 9 - 112.

الفاعوري، رفعت عبدالحليم (2002). العناصر الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة: المجلة العربية للإدارة، مصر، 32 (1)، 24-45.

الفاعوري، عبير محمود (2010). قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

الفروخ، فايز عبدالرحمن (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. الأردن.

القشلان، احمد حسن (2009). تطوير الاداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، 2 (3)، 95-125.

الكبيسي، عامر بن خضير (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

المجالي، آمال ياسين (2009). مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية. مجلة دراسات (العلوم

الإدارية)، الجامعة الأردنية، 36 (1)، 53 - 77.

المطيري، ماجد شجاع (2006). **التعلم التنظيمي في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين في الجامعة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود.

المشعل، نورة حمد (1435). **تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية.** (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الملكاوي، ابراهيم الخلوف (2007). **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم.** الأردن: مؤسسة الوراق.  
 المليجي، رضا إبراهيم (2010). **إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة.** مؤسسة طيبة، القاهرة.

هيجان، عبد الرحمن احمد (1998). **التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم.** مجلة الادارة العامة، الرياض، 37، (4)، 12-34.

ياسين، سعد غالب (2007). **إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات.** دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

## المراجع الأجنبية

Cavaleri, S, and David, F. (1996). **Managing in organizations that learn, Blackwell Publisher Inc.** Oxford, UK.

Denton, John. (1999). **Organizational Learning and Effectiveness**, London, Routledge.

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

Fan, C and Huang, I. (2009). **Aligning local office Management plan to Global corporate strategy**. Cited on 28-11-2010.

Farago, J. and Skyrme, D. (1995). "The Learning Organizational".  
**[htt://www.skyrme.com/insight/3lrnorg.htm](http://www.skyrme.com/insight/3lrnorg.htm)**.

Jmenez, B (2004). Organizational Climate and Organizational Learning in School. Unpublished, st, **Johns University**, New York, dal, 52(4), 1010-1038.

Hodgkin, S, (2000). "Managerial Perceptions of Barriers to Becoming Organization", **the Learning Organization**, 7(3), 156-160.

Hollinger, p (1999). Schools a learning organization, framework and assumptions. **The practicing administrator**, 21(1), 41-43.

<http://www.ifm.eng.com.ac.uk/cim/imnet/symposium/papes/fan.doc>.

Hsiu-Yen, H. (2009). **Organizational Learning Cultures Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D**. A Dissertation submitted to the Faculty of the University of Minnesota, 18–24.

Huber, G. (1991), " Organizational Learning: the Contributing process and literature", **Organizational science**, 2(1), 88–115.

Lam, J, (2004). Exploring the Sources and Relationships That Propel Organizational Learning: An Investigation of Some Western Australian Schools. **Learning Environments Research**. 7(1), 81–102.

Lazarova, B, Pol, M, Hlouskova, L, Novotny, P & Sedlacek, M (2013). Support for organizational learning in Czech basic schools. **Procardia – Social and Behavioral Sciences**, (93)302 – 307.

Leavitt, C. C (2011). A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning. (**Eric Document Reproduction Service** No: ED523990). Retrieved from: <http://eric.ed.gov>.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T (1996). **The Learning Company. A strategy for sustainable development**. London: McGraw–Hill.

Senge Peter, (1999) "The **fifth discipline, the art and practice of the learning organization**" Random House, London peter.

Rezaie, A, Bagheri, C (2014) " Studying the link Between Organizational Learning and Employees, Empowerment (Case study: Qom Maskan Bank selected braches) "**International Journal of Management, Accounting and Economics**, 1 (2), 149–156.

Scribner, jay Paredes & Cockrell, Karen Sunday & Cockrell, Dan h & Valentine, Jeriy W (1999) Creating Professional Communities in Schools through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process. **Educational Administration Quarterly**.35 (1).130–160.

Senge, P, (1990). **The Fifth Discipline: The Art and practice of the Learning organization**, Doubleday, New York.

Sun, P. and Scott, J, (2003). "Exploring the Divide Organizational Learning and Learning Organization", **the Learning Organization**, 10(9), 202–215.

Thomas, K. and Allen, S, (2006)" The learning organization: A Meta–Analysis of Theme in Literature", **The Learning Organization**, 13 (12), 123–139.

Wang, J, (2007). **Organizational Learning and Crisis Management.**

**Online Submission. Paper presented at the International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development. Indianapolis (Feb 28–Mar 4).**

(Eric Document Reproduction Service No: ED504551). Retrieved

From: <http://eric.ed.gov>.

## الملحقات

## الملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية



التخصص: الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

الفصل الدراسي: الثاني

قسم الادارة والمناهج العام الجامعي

### إستبانة تحكيم

الدكتور /ة ..... المحترم /ة

تحية وتقدير،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين". ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير استبانة درجة ممارسه التعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه.

ونظراً لما عرف عنكم من خبرة ومعرفه ودراية في هذا المجال، ولما تتمتعون به من سمعة علمية مرموقة. يرجى قراءة فقرات الاستبانتين ووضع إشارة (✓) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة. علماً بأن الإجابة على الفقرات تكون وفق تدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

ويسعد المشرف والباحثة أن يتقدما بالشكر والتقدير على جهودكم العلمية الكبيرة والمخلصة في بيان رأيكم بفقرات الاستبانتين.

مع خالص الشكر والتقدير

الطالبة: رزان يعقوب اسماعيل النبستنجي

المشرف د. أمجد محمود درادكة

بيانات المحكم:

	الاسم
	الرتبة الاكاديمية
	التخصص
	جهة العمل ( الجامعة / الكلية)



التخصص: الادارة والقيادة التربوية كلية العلوم التربوية  
العام الجامعي / الفصل الدراسي: الثاني قسم الادارة والمناهج

الدكتور / ة .....  
المحترم / ة

### البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:		
التخصص	<input type="checkbox"/> إنساني	<input type="checkbox"/> علمي
عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> من سنه إلى اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر
الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس فأقل	<input type="checkbox"/> دراسات عليا

م	الفقرات	درجة التوافر			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
<b>المجال الأول: المجال الاستراتيجي</b>					
1.	تشكل رؤية المدرسة بناء على اهدافها المرسومة				
2.	تحرص ادارة المدرسة على أن تكون أهدافها واقعية.				
3.	يوضح المدير الرؤية من خلال الاتصال الفعال.				
4.	يناقش المدير الخطة التطويرية للمدرسة.				
5.	يراجع المدير رؤية المدرسة بشكل دوري				
6.	ينفذ المدير الأنشطة اليومية في ضوء رؤية المدرسة.				
7.	لدى ادارة المدرسة استراتيجية مناسبة للبيئة التنافسية التي تعمل ضمنها.				
8.	يحلل المدير خطط المدرسة التي نجحت في تطبيق التعلم التنظيمي للاستفادة منها.				
9.	يعد المدير خطة محددة لتدريب المعلمين.				
10.	يعد المدير خطة استراتيجية ملائمة للإمكانات المتاحة.				
11.	يلزم المدير المعلمين بتحقيق أهداف المدرسة.				
12.	يجري مسحا للبيئة الخارجية للتعرف الى التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة.				
13.	يجري المدير تحليلا استراتيجيا لبيئة المدرسة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف.				
14.	يجري المدير مراجعة منتظمة لبيئة المدرسة من أجل تحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتهديدات.				
<b>المجال الثاني: المجال التنظيمي</b>					
1.	يطبق المدير الانظمة والإجراءات بمرونة بالمدرسة				
2.	يعد هيكلًا تنظيميًا يمكن المعلمين من تبادل الخبرات مع بعضهم بعضًا.				
3.	يُترك للمعلمين القدر الكافي من الحرية في كيفية أداء العمل.				
4.	يوجّه المدير المعلمين إلى إجراء بحوث متعلقة بجوانب العمل المختلفة.				
5.	يتعرف المدير الى رغبات أولياء الأمور فيما يتعلق بجوانب تعلم ابنائهم.				
6.	يستخدم المدير التقنية الحديثة للحصول على المعرفة.				
7.	يوظف المدير المعرفة التي يحصل عليها في عمله.				
8.	يوثق المدير خبرات المعلمين في ملفات خاصة.				
9.	يدعم المدير العمل الجماعي.				
10.	يشكل المدير فرق العمل من معلمين ذوي خبرات متباينة				
11.	يكافئ المدير الأفكار الابداعية الفعالة				
12.	يشعر المدير المعلمين بأنه فخور بعملهم.				

م	الفقرات	درجة التوافر			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
13.	يتقهم المدير المشكلات الخاصة بالمعلمين.				
14.	يشارك المعلمين بالمعلومات والأفكار.				
15.	يقوم المدير بأدوار التدريب.				
16.	يعتمد المدير تفويض السلطة للعاملين.				
17.	يشجع المدير أعضاء الفريق على مشاركتهم لبعضهم بعضاً لما تعلموه.				
18.	تسهم فرق العمل في عملية تعلم المعلمين من خلال الحوار.				
<b>المجال الثالث: المجال الثقافي</b>					
1	ينظر الى أخطاء المعلمين على انها فرص لتطويرهم.				
2	يتقبل المدير وجهات النظر المختلفة لدى المعلمين.				
3	يسعى المدير لتطوير مهارات المعلمين بشكل مستمر.				
4	يصحح المعلمون أوجه القصور في الممارسات دون المساس بالسياسة المتبعة بالمدرسة.				
5	يثير المعلمون أوجه القصور في الممارسات دون المساس بالسياسات المتبعة بالمدرسة.				
6	يثير المعلمون أسئلة حول مدى جدارة الممارسات السائدة.				
7	يشارك المدير المعلمين في عملية صنع القرار.				
8	يسود الاقتناع لدى المعلمين بضرورة طرح الأفكار				
9	يشترك مدير المدرسة مع المعلمين في العمل بهدف التعلم.				
10	يطلع مدير المدرسة المعلمين على ما لديه من معلومات.				
11	يشجع مدير المدرسة تبادل المعرفة بين المعلمين				
12	يهيئ المدير فرصاً للتعلم.				
13	يدعم مدير المدرسة تجريب المعارف الجديدة.				
14	يشجع مدير المدرسة الحوار البناء.				
<b>المجال الرابع: المعوقات</b>					
1	يعيق الهيكل التنظيمي الهرمي تدفق المعرفة في المدرسة.				
2	كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المعلمين.				
3	حجب الإدارة بعض المعلومات عن المعلمين				
4	ميل الإدارة الى اللوم والتوبيخ عند وقوع الأخطاء				
5	غياب روح التعاون في بيئة العمل.				
6	ضعف توظيف التقنية في بيئة العمل.				
7	تجنب المعلمين الاعتراف بالخطأ الذي قد يعتبر دليل				

درجة التوافر					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					قصور في أدائهم.	
					رفض المعلمين تقبل آراء زملائهم.	8
					مقاومة التغيير من أجل المحافظة على الواقع الحالي.	9
					سيطرة الأهداف الشخصية لدى المعلمين على حساب أهداف المدرسة.	10
					ضعف مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار	11
					حرص المعلمين على ربط النجاح بجهودهم الفردية والفشل إلى تقصير غيرهم	12

## الملحق (2) أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور عدنان عضايبة	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
2	الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم	إدارة وقيادة	جامعة الشرق الأوسط
3	الأستاذ الدكتور بشير محمد عربيات	فلسفة في التربية - تخطيط تربوي	جامعة البلقاء التطبيقية
4	الأستاذ الدكتور عبدالحافظ محمد سلامة	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
5	الأستاذ الدكتور عباس الشريفي	قيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
7	الدكتور باسل فيصل الزعبي	اللغة والنحو	جامعة الإسراء
8	الدكتور منذر الشبول	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	الدكتور فواز شحادة	مناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
10	الدكتور محمد ابراهيم القداح	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
11	الدكتور حسين حكمت المستريحي	مناهج اللغة العربية وأساليب تدريسها	جامعة الإسراء
12	الدكتور عنود الشايش الخريشا	مناهج عامة	جامعة الإسراء
13	الدكتور عمر محمد الخرابشة	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية

### الملحق (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الشرق الأوسط  
كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة والمناهج

#### حضرة الزميل/ة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن " درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين

"وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة

الشرق الأوسط. ولتحقيق اغراض الدراسة تم تطوير الاستبانة، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت

الخماسي كالتالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وترجوا الباحثة

التفضل بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (/ /) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة

نظركم من الابدال الخمسة آملة تحري الدقة والموضوعية في إجاباتكم، علماً بأن بيانات هذه

الاستبانة لاستخدام أغراض البحث العلمي.

الباحثة

رزان يعقوب اسماعيل البستنجي

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى.

التخصص: ( ) انساني ( ) علمي

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس فأقل ( ) دراسات عليا

عدد سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر

م	الفقرات	درجة التوافر			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
<b>المجال الأول: المجال الاستراتيجي</b>					
1.	تشكل رؤية المدرسة بناء على اهدافها المرسومة				
2.	تحرص إدارة المدرسة على أن تكون أهدافها واقعية.				
3.	يوضح المدير الرؤية من خلال الإتصال الفعال.				
4.	يناقش المدير الخطة التطويرية للمدرسة.				
5.	يراجع المدير رؤية المدرسة بشكل دوري				
6.	ينفذ المدير الأنشطة اليومية في ضوء رؤية المدرسة.				
7.	لدى إدارة المدرسة استراتيجية مناسبة للبيئة التنافسية التي تعمل ضمنها.				
8.	يحلل المدير خطط المدرسة التي نجحت في تطبيق التعلم التنظيمي للاستفادة منها.				
9.	يعد المدير خطة محددة لتدريب المعلمين.				
10.	يعد المدير خطة استراتيجية ملائمة للإمكانيات المتاحة.				
11.	يلزم المدير المعلمين بتحقيق أهداف المدرسة.				
12.	يجري مسحاً للبيئة الخارجية للتعرف الى التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة.				
13.	يجري المدير تحليلاً استراتيجياً لبيئة المدرسة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف.				
14.	يجري المدير مراجعة منتظمة لبيئة المدرسة من أجل تحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتحديات.				
<b>المجال الثاني: المجال التنظيمي</b>					
1.	يطبق المدير الانظمة والإجراءات بمرونة بالمدرسة				

م	الفقرات	درجة التوافر			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
2.	يعد هيكلاً تنظيمياً يمكن المعلمين من تبادل الخبرات مع بعضهم بعضاً.				
3.	يُترك للمعلمين القدر الكافي من الحرية في كيفية أداء العمل.				
4.	يوجّه المدير المعلمين إلى إجراء بحوث متعلقة بجوانب العمل المختلفة.				
5.	يتعرف المدير إلى رغبات أولياء الأمور فيما يتعلق بجوانب تعلم ابنائهم.				
6.	يستخدم المدير التقنية الحديثة للحصول على المعرفة.				
7.	يوظف المدير المعرفة التي يحصل عليها في عمله.				
8.	يوثق المدير خبرات المعلمين في ملفات خاصة.				
9.	يدعم المدير العمل الجماعي.				
10.	يشكل المدير فرق العمل من معلمين ذوي خبرات متباينة				
11.	يكافئ المدير الأفكار الإبداعية الفعالة				
12.	يشعر المدير المعلمين بأنه فخور بعملهم.				
13.	يفهم المدير المشكلات الخاصة بالمعلمين.				
14.	يشارك المعلمين بالمعلومات والأفكار.				
15.	يقوم مدير المدرسة بأدوار التدريب.				
16.	يعتمد مدير المدرسة تفويض السلطة للعاملين.				
17.	يشجع مدير المدرسة أعضاء الفريق على مشاركتهم لبعضهم بعضاً لما تعلموه.				
18.	تسهل فرق العمل في عملية تعلم المعلمين من خلال الحوار.				
<b>المجال الثالث: المجال الثقافي</b>					
1	ينظر إلى أخطاء المعلمين على أنها فرص لتطويرهم.				
2	يقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة لدى المعلمين.				
3	يسعى مدير المدرسة لتطوير مهارات المعلمين بشكل مستمر.				
4	يصحح مدير المدرسة أوجه القصور في الممارسات دون المساس بالسياسة المتبعة بالمدرسة.				
5	يثير المعلمون أسئلة حول مدى جدارة الممارسات السائدة.				
6	يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع				



م	الفقرات	درجة التوافر			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
	القرار.				
7	يسود الاقتناع لدى المعلمين بضرورة طرح الأفكار				
8	يشارك مدير المدرسة مع المعلمين في العمل بهدف التعلم.				
9	يشجع مدير المدرسة تبادل المعرفة بين المعلمين				
10	يهيئ المدير فرصاً للتعلم.				
11	يدعم مدير المدرسة تجريب المعارف الجديدة.				
12	يشجع مدير المدرسة الحوار البناء.				
المجال الرابع: معوقات تطبيق التعلم التنظيمي					
1	يعيق الهيكل التنظيمي الهرمي تدفق المعرفة في المدرسة.				
2	كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المعلمين.				
3	حجب الإدارة بعض المعلومات عن المعلمين				
4	ميل الإدارة إلى اللوم والتوبيخ عند وقوع الأخطاء				
5	غياب روح التعاون في بيئة العمل.				
6	ضعف توظيف التقنية في بيئة العمل.				
7	تجنب المعلمين الاعتراف بالخطأ الذي قد يعتبر دليلاً قصوراً في أدائهم.				
8	رفض المعلمين تقبل آراء زملائهم.				
9	مقاومة التغيير من أجل المحافظة على الواقع الحالي.				
10	سيطرة الأهداف الشخصية لدى المعلمين على حساب أهداف المدرسة.				
11	ضعف مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار				
12	حرص المعلمين على ربط النجاح بجهودهم الفردية والفشل إلى تقصير غيرهم				

## الملحق (4)

### كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**جامعة الشرق الأوسط**  
**MIDDLE EAST UNIVERSITY**  
 Amman - Jordan

مكتب الرئيس  
 President's Office

الرقم، در/خ/1980/23  
 التاريخ، 2018/06/04

معالي الدكتور عمر الرزاز الأكرم

وزير التربية والتعليم

عمان- المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة رزان يعقوب البستنجي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز منكم للمدارس الأساسية الحكومية في العاصمة عمان بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم وزارة التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة  
 4.6.2018  
 أ.د. محمد محمود العجيلتة



المرجع: 12  
 رقم: 12  
 تاريخ: 04/06/2018  
 رقم الملف: 12  
 رقم الملف: 12

