

## ضوابط المنظمة المتعلمة: نموذج مقترح للتطوير الإداري في مدارس التعليم المهني في الأردن

د. أحمد محمد بدح \*

### المقدمة:

في ضوء التغيرات السريعة التي يشهدها العالم ، وثورة العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح لزاماً على المنظمات التي تريد الإرتقاء وزيادة مقدرتها التنافسية ؛ العمل على تغيير ممارساتها وأفكارها ، وتبني مفاهيم ونظريات وأفكار جديدة ، قادرة على تحقيق التميز والرقي ، والإبداع والاستمرارية في العمل ومن تلك المفاهيم ، مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) الذي برز ونما على يد سينج Senge (1990) لأن المنظمات التي تسعى للتعلم لا بد أن تبنى على أسس وركائز متينة وخبرات قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار في منظماتها، لما فرض هذا العصر على جميع المنظمات وفي طليعتها المنظمات التربوية تغيير ممارساتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، لربط التعليم بالتنمية، وإعادة النظر في وظائف المؤسسات التربوية، وكيفية توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، وبالتالي تطوير المجتمع، كما فرض على المؤسسات الأخذ بمفاهيم قيادية إدارية جديدة، محورها التحول لتصبح منظمات متعلمة (Wu, 2006).

وتعد المنظمة المتعلمة منظمة القرن الحادي والعشرين المتمم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات ، وتوليد المعرفة وإداراتها والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في

\* كلية العلوم التربوية - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

صياغة الرؤية، وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرار  
(Marsick & Watkins, 2003) .

والنظام التربوي الأردني منفتح على غيره من الأنظمة التربوية العالمية؛ لذا فمثل هذا النظام يسعى إلى إيجاد توازنات نسبية تضمن عملية بقائه واستمراره بكفاية وفاعلية، وهذا مرهون بقدرته على التكيف الواعي مع المعطيات الجديدة من خلال إدارة الإصلاح الواعية وفق خطط ووسائل محددة لترسيخ مقومات اقتصاد المعرفة والإفادة من منجزات ثورة المعلومات وإيجاد مناخات وإصلاحات تساعد على إنتاج المعرفة وتتجاوز مجرد النقل والإتباع والتقليد في ثقافة الرصيد الموروث إلى آفاق التجديد الفعلي واقتحام عوائق الإصلاح وعوائق اصطناع البدائل دون قفز غير رشيد فوق معطيات الواقع، وعند مراجعة النظام التربوي الأردني ، وتقييم مسارات المشاريع الإصلاحية فيه فقد أعطيت مجموعة من المؤشرات التي أشار إليها الشيخ (٢٠٠٥) من أهمها: تدني مستوى إدارة الإصلاح ، ووجود معيقات تقف في طريقها ، وغياب الرؤية الواضحة المتكاملة لقيادتها، وتنفيذ الإصلاح بناء على قرارات متسارعة مما يؤدي إلى التخلي عنها في كثير من الأحيان، وعدم قدرة البرامج الإصلاحية على إحداث تغيير مفاهيمي لدى القادة في النظام التربوي الأردني، كذلك أكد عويدات (٢٠٠٩) على أنه عند مراجعة النظام التربوي الأردني نجد مقاومة للإصلاح التربوي، لأن العقلية التقليدية ترى فيه تهديداً لمصالحها الخاصة لعدم امتلاكها رؤية واضحة عن مفهوم الإصلاح وأهدافه.

كما ويشير التحليل لغايات التخطيط الاستراتيجي لتطوير النظام التربوي الأردني إلى جملة من نقاط الضعف أشار إليها المصري (٢٠٠٥) من أهمها: الافتقار إلى وجود رؤية مشتركة، والحاجة إلى مراجعة التشريعات، والافتقار إلى العمل المؤسسي والمساءلة، والتغييرات

المستمرة في الهيكل التنظيمي والقيادات، واعتماد الأسس التقليدية في إدارة الموارد البشرية والمالية، وتشتت الجهود لضعف التنسيق والاتصال، وضعف الاعتماد على نتائج البحوث، والافتقار إلى الشمولية وعدم دقة نظام المعلومات الإدارية، وضعف دور الرقابة وعدم مواكبة التشريعات للمستجدات، وضعف التنسيق والتخطيط المشترك وتبادل المعلومات في نظام التعليم المهني والتقني في الأردن بشكل عام وفي تجربة التعليم المهني بشكل خاص، وعدم اكتساب الطلبة للخبرة المعرفية والعلمية والعملية الكافية التي تمكنهم من الأداء المهني الناجح، مما يؤكد على عدم وجود نظام إداري ينظم التدريب العملي ويتابع مخرجاته ومدى ملاءمتها لحاجات سوق العمل، وإن الاستثمار في تطوير نظام التعليم والتدريب المهني من شأنه أن يزيد في عدد الطلبة فيه، ومن نسبة خريجي النظام المنخرطين في سوق العمل والتي تساعد في تنمية الاقتصاد الوطني الكلي، خاصة وأن معظم طلاب المرحلة الثانوية يتوجهون حالياً إلى الفروع النظرية (الأكاديمية، والمعلوماتية)، وكذلك الحال فيما يتعلق بالتعليم فوق الثانوي، وبالمقابل ظل التعليم والتدريب المهني والتقني متراجعاً، ونسبة الطلاب الملتحقين به متدنية، ولا تتجاوز في أحسن الحالات نسبة ٨% من إجمالي طلاب المدارس الثانوية (المصري، ٢٠٠٥).

إن تفحص الوضع السائد في معظم مدارسنا الأردنية عامة ومدارس التعليم المهني خاصة في ضوء ضوابط المنظمة المتعلمة يشير بأن مدارسنا لا تملك تلك الضوابط بنسب متفاوتة من حيث توفر الرؤية المشتركة والتفكير والتعلم التنظيمي والتمكين المهني والنماذج الذهنية والتدريب المهني المتقن، وأن تلك المدارس بحاجة إلى تحول جذري في الإطار و المضمون ، وهذا التحول يحتاج إلى توفير بيئة عمل موائمة وإلى برنامج تدريبي وثقافة تنظيمية وإلى تعديل في أساليب العمل

والهياكل التنظيمية للمدارس، وللوصول إلى مخرجات تعليمية متميزة، ومؤسسات تربوية ذات كفاءة عالية ، ولابد من التعمق في استيعاب هذا المفهوم قبل تبنيه وتطبيقه، وضرورة تكثيف البحوث والدراسات الهادفة حول هذا الموضوع البناء، خصوصاً أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة مقارنة مع الدراسات الأجنبية وجاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني وتطوير أنموذج مقترح لتلك الضوابط وذلك من خلال تطبيقه في تلك المدارس كمنظمات متعلمة ، وبالتالي انعكاس ذلك على تحصيل الطلبة وتحسين تعلمهم، وتحقيق النجاح لمدارس التعليم المهني لأن جميع الأفراد فيها متعلمون وهذا من شأنه أن يجعل مدارسنا المهنية متميزة وفاعلة، وتأتي هذه الدراسة في فترة يتبنى فيها النظام التربوي الأردني برنامجاً إصلاحياً طموحاً هو برنامج توجيه التعليم المهني نحو متطلبات سوق العمل الذي يعد خطة طموحة للتحويل الشمولي، الذي سيحدث إصلاحاً تربوياً جذرياً يحقق هيكلة متطورة لتنمية الموارد البشرية، حتى تتسجم مع الاحتياجات الوطنية وحاجات سوق العمل والتحديات العالمية في القرن الحادي والعشرين المتمثلة في الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد المعرفة ومواكبة التعليم المستمر للفرد من خلال الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتحقيق تعلم مهني نوعي قائم على الجودة.

### مشكلة الدراسة:

إن التغيرات السريعة والهائلة في البيئة المحيطة بالمنظمات والنتيجة عن التطورات التكنولوجية الهائلة والتقدم العلمي وثورة الاتصالات المتسارعة كما أشارت ويلدي (Weldy,2002) وتينيتو (Tenuto, 2006)، أصبحت تحتم على مدارسنا المهنية مواكبة تلك التطورات والبحث عن

إستراتيجيات ومفاهيم جديدة تساعدها على التكيف والتأقلم مع تلك التغيرات، ومن تلك المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة، وهذا ما أشارت إليه كل من دراسة جو وهو وبارك (Joo, Ho & Pank, 2002) ودراسة اتكنسون (Atkinson, 2002) ودراسة (العبابنة، ٢٠٠٧)، وإذا كانت فكرة المنظمة المتعلمة ذات أهمية كبيرة في عالم الشركات والإعمال فإنها أحوج ما تكون في عالم التربية، خصوصاً في ظل الضغوط والتحديات التي تواجهها الأنظمة التربوية، للتكيف مع تلك المتغيرات وتحسين مخرجات التعليم، لذا تسعى الأنظمة التربوية الحالية إلى تطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر، بغية الوصول إلى أفضل مخرجات، وقد حققت الأنظمة التربوية في العديد من الدول نجاحاً ملموساً بعد تطبيقها لضوابط المنظمة المتعلمة في إدارتها التربوية، على أنه ليس بالضرورة أن ينجح تطبيق تلك الضوابط في المدارس الأردنية عامة ومدارس التعليم المهني خاصة، ذلك أن ظروف المجتمع الأردني، وطبيعة وسياسات، واهداف النظام التربوي فيه، والمتغيرات الكثيرة المرتبطة به تختلف في كثير من جوانبها عن ظروف تلك الدول وطبيعة نظام التعليم فيها، الأمر الذي يثير التساؤل حول درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن وتطوير إنموذج مقترح لضوابط المنظمة المتعلمة في تلك المدارس، وقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- (١) ما درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها؟
- (٢) ما الأنموذج المقترح لتطوير ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف إلى درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن.
- تطوير أنموذج مقترح لضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة نظرياً وعملياً بالآتي:

### الأهمية النظرية

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة، ظهر في مؤسسات التعليم العام في دول العالم المتقدمة، إلا وهو ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس وذلك من خلال توفير إطار نظري لتطوير أنموذج لضوابط المنظمة المتعلمة يضمن نوعية وجودة مدخلات وعمليات ومخرجات تعليمية وتربوية ذات خصوصية بمدارس التعليم المهني في الأردن.

### الأهمية العملية

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية في إفادة المسؤولين عن مدارس التعليم المهني في التعرف إلى درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارسهم لتطبيقها، وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة فيها بحيث تفيد عملياً الفئات الآتية:

- إدارة مديرية مدارس التعليم المهني.
- معلمو المدارس المهنية.
- الطلبة في المدارس المهنية.

- أصحاب القرار وصانعو السياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

### مصطلحات الدراسة

**الأنموذج:** " أداة تفكير وتحليل وتبسيط مجرد للواقع ويحتاج بناءه إلى قدرة ذهنية مبدعة " (Krone, 1980, 10).

أما **إجرائياً:** فهو أداة تصويرية توفر إطاراً لضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني يؤدي إلى تفاعلها وتحقيق أهدافها في عصر الاقتصاد المعرفي.

**المنظمة المتعلمة:** "هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاققتها على تشكيل المستقبل الذي نرغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته" (Senge, 1990, 4).

أما **إجرائياً:** هي تلك المدرسة المهنية التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر، ورفع كفاءة العاملين في المدرسة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل ضمن فريق عمل جماعي وضمن رؤية مشتركة بحيث تسعى إلى تحقيق أهداف التعليم المهني.

**مدارس التعليم المهني:** "هي مؤسسات نظامية ومدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن تعد الطلبة تربوياً وتوجههم سلوكياً وتكسبهم مهارات وقدرات مهنية في أحد برامج التعليم المهني الصناعي أو الزراعي أو الفندقية أو الاقتصاد المنزلي، بعد إنهاء الصف العاشر بنجاح". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢، ١٧).

### حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠١٣/٢٠١٤ واقتصرت على معلمي ومعلمات مدارس التعليم المهني في الأردن.

## الإطار النظري:

إن مفهوم المنظمة المتعلمة حديث نسبياً ، فقد ظهر أول مرة عام (١٩٩٠) على يد بيتر سينج (Peter Senge) في كتابه الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة وهذا ما أشار إليه كل من Senge (2006) وكمبل Kemple (2003) وكيزر Kizar (2005) عندما حول النظرية في التعلم الأنظمي إلى ممارسات عملية. من خلال تطبيق مفهوم الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة وهي التفكير الأنظمي، والتمكن الشخصي، والنماذج العقلية، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي (عاشور ٢٠٠٩).

وتركز المنظمة المتعلمة على عدة جوانب منها التعلم المستمر والجانب الإنساني، وأشار سينج (Senge, 1990) إلى أن التعلم التنظيمي هو أحد نتائج ابداع الجانب الإنساني في التنظيم، إنه تجسيد لإنسانية الإنسان، وكيونته الاجتماعية من خلال الانتماء إلى كيان أكبر من الذات الفردية، مع الشعور بالارتباط بالآخرين، والإسهام في ما هو خير لهم، فلا بد من بث القيم الإنسانية في مكان العمل.

ولبيان مفهوم المنظمة المتعلمة كما أشار كل من كولن ولوك Collins & Cook (2001) فإنه يتعين نقل المعرفة إلى داخل المنظمة، ونشرها بين العاملين، وتحويل هذه المعرفة والاستفادة منها في ممارسات جديدة داخل المنظمة، والسعي لتحقيق التوازن الجماعي ، والرؤية المشتركة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، والسعي لتحقيق مستوى معين من التغيير والتكيف المطلوب داخل المنظمة بما يتناسب مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة.

وحتى يتم إحداث النقلة النوعية في المدارس، فلا بد من انتهاز سياسة واضحة وخطط مدروسة لإحداث الإصلاح المدرسي المطلوب، وأن تسعى إلى توفر بيئة مدرسية تشجع على التعلم الأنظمي (اليونسكو، ١٩٩٦)، وهذا ما أكد عليه بيترسينج في المنظمة المتعلمة



وعلى الدور الذي يمكن أن يقوم به الأفراد، بحيث يكون هناك نمط من التفكير الموحد والطموح الجماعي، بحيث ينطلق الجميع من خلال العمل الجماعي والتفكير التنظمي ، وممارسة النماذج الذهنية المتبعة التي تساهم في تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة.

ولكي تواكب المدارس هذه المتغيرات كان من أولى التصورات المقترحة مدرسة المستقبل، والتي من المؤمل أن تطبق على الساحة التربوية والتعليمية ، وهذا ما أشار إليه كل من سلطان (٢٠١٠) ودره (٢٠٠٤) ودافيز Davis (2001) ، وأن يتم تطبيق مفهوم المدرسة المتعلمة التي يتمحور عملها حول مبدأ التربية المستدامة، أي أن التعلم عملية مستمرة مدى الحياة، وأن الجميع لديه القابلية للتعلم ، وإذا أريد لهذه المنظمات أن تحافظ على بقاءها واستمرارها ، ولكي تنجح في ظل هذه المستجدات والمتغيرات، فإنها تحتاج إلى البحث عن أساليب وطرق جديدة من خلال التحول إلى منظمات متعلمة، لتكون لديها القدرة على البقاء والمنافسة وكذلك القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات والتحديات العالمية.

### نماذج المنظمة المتعلمة

#### أولاً: أنموذج بيتر سينج (Peter Senge Model)

توصل (سينج 1990) إلى أنموذج يشتمل على عدة مبادئ للمنظمة المتعلمة و على النحو الآتي:

- التفكير النظمي: وهو مقدرة العاملين في المدرسة على فهم العلاقات المتشابكة في عملية التعلم ضمن مجموعة ضوابط مدرسية تربطها أسس وقوانين وإجراءات محددة، تساهم في إحداث التغيير المطلوب في العملية التعليمية والتي تعتمد على اتخاذ قرارات هادفة ومحددة.

- التمكن الشخصي: وهو قدرة المدراء والمعلمين والعاملين العلمية والمهنية اللازمة لنقل المعرفة والقيم والاتجاهات المرغوب فيها إلى الطلبة، وتجريب كل الاستراتيجيات الممكنة لتسهيل عملية تعلم الطلبة، من خلال توفير برامج وأنشطة تساهم في تنمية هؤلاء العاملين مهنيًا، ودعم عمليات التعلم الفردي والجماعي.
- النماذج الذهنية: هي مجموعة الافتراضات والتعميمات والصور والاتجاهات التي يمتلكها العاملون في المدرسة من معلمين وإداريين نحو أنفسهم وعملهم ونحو طلابهم، مما تساهم في التأثير الإيجابي على ممارستهم لأعمالهم المدرسية.
- بناء رؤية مشتركة: وهي الصورة الجماعية التي يمتلكها العاملون في المدرسة لما ستكون عليه مدرستهم في المستقبل، من خلال تطبيق مجموعة من الضوابط التي تساهم في تحقيق أهداف المدرسة، وتكمن الاستفادة من هذه الرؤى عن طريق تكوين مجموعات نقاش باستخدام شبكات الإنترنت والبريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية.
- التعلم الجماعي: وهو عملية تنظيم وتطوير قدرات وإمكانات العاملين في المدرسة لتحقيق أعلى مستوى ممكن من التعلم، وسعي جميع المتعلمين إلى استغلال الإمكانيات والفرص التعليمية داخل المدرسة وخارجها، ضمن منظومة تعلم حديثة ومتطورة.

### ثانياً: نموذج ماركورت (Marquardt Model)

توصل ماركورت (Marquardt, 1996) بعد تجاربه الطويلة في مجال التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم نموذج للمنظمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تساهم في تحقيق التعلم التنظيمي

والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة، والأنظمة الفرعية لهذا النموذج هي: التعلم والتنظيم والأفراد والمعرفة والتقنية، وينطلق في أنموذجه من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

### ثالثاً: أنموذج ادلسون (Addleson Model)

توصل ادلسون (Addleson, 1998) إلى تحديد أنموذج للمنظمة المتعلمة، وأطلق عليه البديهييات الأربعة للمنظمة، وقد عبر عن أنموذجه بعدد من المسلمات هي: أن المنظمة المتعلمة تكمن في عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية، وإن للمنظمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وتنشأ هذه المنظمة من خلال التعاون، وتبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات، وإن الأفراد يستطيعون بعملهم معاً أن ينجزوا من المهمات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

### رابعاً: أنموذج جامس (James Model)

أطلق عليه اسم أنموذج التصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة بعد الانتقادات التي وجهت إلى التصميم التقليدي الذي ساد في القرن العشرين، واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المعتمد على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات. (James, 2003)

### خامساً: أنموذج مايلونين (Moilanen Model)

وقد حدد فيه خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة، وهي: الدافعية المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع والاستفسار والتقييم، اقتراح خطوات من أجل تحويل المنظمة التطبيقية إلى منظمة متعلمة تبدأ بتقييم ثقافة التعلم في المدرسة وتشجيع الإيجابيات فيها لتحقيق التغيرات المؤدية إلى بناء المنظمة المتعلمة؛ وتوفير بيئة عمل آمنة من أجل التفكير الإيجابي، ومكافأة المجازفة، وتركيز قوة التعلم في العمل؛ وتحديد الرؤية المشتركة للمدرسة؛ وتوظيف الرؤية إلى خطة عمل وربط الأنظمة لزيادة تفاعلها؛ والتغذية الراجعة التي تهدف إلى أن كل أعضاء المنظمة قد قاموا بأدوارهم في تشكيل المنظمة وثقافتها، وساعدوا في بناء نظامها وتعلموا احترام أفكار بعضهم من أجل بناء صور مرئية عن كيفية أداء مهامهم وتشكيلها بأجسامهم وفهمها بعقولهم بشكل منظم. (Moilanen, 2001)

### سادساً: أنموذج العتيبي (Al-Otaib Model)

قام العتيبي (٢٠٠١) بإعداد أنموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على أفراد التنظيم وتكون الأنموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي: تنظيم البناء التنظيمي ويتضمن ثمانية أبعاد هي (هوية المنظمة، رؤيتها، استراتيجياتها، بناءها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين)، ونظام التعلم ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة، والثقافة الاجتماعية وهي (القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي)، وهي مصدر

أولى لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية. (Al-Otabi, 2001)

### التعليم المهني في الأردن

يعود تاريخ التعليم المهني في الأردن الى عام (١٩٢٤) حين انشأت دائرة المعارف في إمارة شرق الأردن أول مدرسة مهنية في عمان ، وقد اصبح عددها في وقتنا الحاضر (١٦٠) مدرسة مهنية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم ، ومنذ عام (١٩٨٧) استقرت بنية السلم التعليمي على أساس (١٠-٢) ، أي عشر سنوات من التعليم الأساسي وستان من التعليم الثانوي المهني ، يجتاز الطالب في نهايتهما امتحان شهادة الدراسة الثانوية المهنية التي تؤهله أن يعمل فنياً وفق تخصصه في احد فروع التعليم المهني الذي يشمل برامج التعليم المهني الصناعي او الزراعي او الفندقية او الاقتصاد المنزلي الذي أتم الدراسة فيه ، كما يستطيع الطلبة الحاصلين على الشهادة متابعة التعليم التقني في كليات المجتمع او الجامعات الحكومية والخاصة (المصري ، ٢٠٠٥).

### أهداف التعليم المهني

تهدف مدارس التعليم المهني في الأردن كما أشارت إليها وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢) الى إعداد القوى العاملة المؤهلة والمدرية ضمن مستويات العمل الأساسية في المجالات المهنية كافة وذلك بتحقيق الاهداف الآتية :

- إعداد العمال المهرة لشتى المجالات المهنية وتزويدهم بالخبرات المتخصصة في ضوء ميول وقدرات الطلبة وتجاوباً مع احتياجات سوق العمل .
- إكساب الطلبة المفاهيم والمعلومات النظرية والمهارات العملية و التطبيقية بحيث يتحقق التكامل العضوي بين النظرية والتطبيق.

- إكساب الطلبة العادات السلوكية الصحيحة المتعلقة بممارسة المهن كالدقة والالتقان وتطبيق أسس السلامة العامة والمحافظة على البيئة.

- تنمية قدرات الطلبة وتطوير قابلياتهم الإبداعية وتهيئتهم للإندماج والمشاركة الفعالة في سوق العمل والإنتاج.

وتتميز برامج التعليم المهني الناجح بعدد من الخصائص التي لا بد من توافرها لضمان الفاعلية والكفاءة، والتي أشارت إليها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢) ومن أهمها أن تكون وثيقة الصلة بالأهداف التعليمية والتربوية من ناحية وبالعالم العمل والإنتاج من ناحية أخرى، وأن تتسجم برامج التعليم المهني مع العملية التربوية بإطارها الواسع وهيكلها الشامل فتشكل عنصراً من عناصر التنمية المتوازنة والمستمرة لقدرات الفرد، والاستمرارية في التحديث والتطوير في الوسائل والأساليب، ومواكبة التطورات التكنولوجية، والتكامل والمزج بين التدريب في مواقع العمل (التدريب اللامؤسسي) والتدريب في المؤسسة التعليمية (التدريب المؤسسي)، وأن يكون اقتصادياً ذا مردود عالٍ وينعكس ذلك عادة على كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة ونوعية التجهيزات وطرق الاستفادة من التسهيلات التدريبية المختلفة، والتكامل والتفاعل بين المهارات الأدائية والتطبيقات العلمية من جهة، وبين المعلومات النظرية الفنية والأسس العلمية التي تدعم هذه المهارات وتشكل قاعدة لها من جهة أخرى.

ونتيجة للتغيرات المتسارعة في العلم والثقافة وانعكاساتها على طبيعة احتياجات سوق العمل من المهارات ووسائل الإنتاج، تزايد الطلب على قوة عمل عالية المهارة، تتسم بالمرونة وقابلية التكيف وقدرة تغيير المهنة والعمل ضمن فريق، ومؤهلة لاستخدام المهارة الفكرية لحل المشكلات

واتخاذ القرارات، لتلبية احتياجات سوق العمل الذي ينتقل من تقانات منتجة حديثة إلى تقانات أحدث وأكثر تطوراً لغرض الارتقاء بمستوى قدرة التنافس العالمي المتقدم تقانياً، وهذا ما قاد مختلف دول العالم - وبالأخص الدول المتقدمة والدول الأكثر نمواً- إلى اعتماد سياسات واستراتيجيات لإصلاح نظم التعليم والتدريب فيها، ومن بين أهم ما استهدفته حملات الإصلاح تقليص الفجوة بين التعليم الثانوي العام والتعليم الثانوي المهني والفني، وتجسيرهما بمراحل التعليم ما بعد المرحلة الثانوية، فضلاً عن ربطهما باحتياجات سوق العمل المتغيرة (اليونسكو، ٢٠٠٤).

لقد أضحى التعليم الفني والتدريب المهني ضرورة اجتماعية وحضارية خلال العصر الحديث على الرغم من أن هذا النوع من التعليم يرجع إليه الفضل في إقامة الكثير من الحضارات الإنسانية العريقة، وفي بلادنا العربية لا تزال النظرة العامة للتعليم المهني قاصرة ولم تعد مدارس التعليم المهني تحقق أهدافها المرسومة لها وذلك بسبب قلة الجهود المبذولة للارتقاء بها نظرياً وتطبيقياً، وقد يكون من الأجدي أن يعاد النظر في هذه المسألة على الصعيدين السياسي والاقتصادي خاصة في ظل الاستمرار في سياسات الاعتماد على الغير (عمار، ١٩٩٩).

وللتعليم المهني دور جوهري في إعداد قوة عمل مؤهلة للتعامل مع الثقافة الحديثة قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة وانعكاساتها على طبيعة احتياجات سوق العمل من المهن والمهارات المتغيرة، مما دفع الدول، خاصة المتقدمة منها، إلى إدخال إصلاحات جذرية في هذا القطاع من خلال تكامل برامج التعليم الثانوي المهني الفني وتجسيرها بالتعليم العالي وربطهما باحتياجات سوق العمل وتأمين تجاوبه مع التغيرات العلمية والثقافية والتحولت الاجتماعية والأوضاع الاقتصادية المستجدة (اليونسكو، ٢٠٠٢).

لقد ركزت حملات الإصلاح في الدول المتقدمة على معالجة المشكلات وتذليل المعوقات التي تحول دون تحقيق نظم التعليم المهني لأهدافها، ومنها تزايد معدلات التسرب من المراحل التعليمية خاصة من مرحلة التعليم الثانوي، وعزوف الطلبة عن الالتحاق ببرامج التعليم الثانوي المهني والفني ومساراته، ودخول نسب عالية من مخرجات المرحلة الثانوية إلى عالم العمل دون الحصول على خبرة مهنية أو حرفية، وارتفاع معدلات البطالة بين الشباب الذين ليس لديهم تعليم أو تدريب ما بعد الثانوية لعدم حصولهم على المهارات المهنية الضرورية خلال سنين الدراسة، مما أدى إلى ضعف كفاءة أداة قوة العمل وانخفاض قدرة التنافس في الإقتصاد العالمي، وغير ذلك من الأمور التي تقع على عاتق نظام التعليم والتدريب.

#### الدراسات السابقة

قام الباحث بالرجوع إلى العديد من الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة، وهي:

أجرى جبران (٢٠١١) دراسة هدفت الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم استخدام الاستبانة في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٩) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة تقديرات متوسطة نسبياً لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة، وبالنسبة للمديرين كقادة تعليميين فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي.

وفي دراسة ويلدي Weldy (٢٠٠٩) والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين المنظمة المتعلمة واستخدام التدريب كاستراتيجيات للتعلم وإدارة المعرفة لإدخال تحسينات على الإدارة المدرسية، وكسب ميزة تنافسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مما يشير إلى أن المنظمة المتعلمة أكثر عرضة لممارسة نقل التدريب، وأكدت الدراسة



على أهمية التعلم التنظيمي والتدريب كعوامل حاسمة لتحسين الإنجاز وكسب ميزة التنافسية.

أما دراسة عاشور (٢٠٠٩)، والتي هدفت التعرف إلى تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (بيتر سينج) في المنظمة المتعلمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للعام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من (١٥٠) مديراً ومديرة و(٧٠٠) معلماً ومعلمة من المجتمع الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (٥٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي: التفكير النظمي، والتمكن الشخصي، والنماذج الذهبية، وبناء رؤية مشتركة، والتعلم الجماعي، وقد توصلت الدراسة إلى إن تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة.

كما أجرى الكندي (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتحويل مدارس التعلم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان إلى منظمات متعلمة من خلال التعرف على الأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة، وتم تصميم استبانة مكونة من (٥٨) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩٠) فرداً من العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين ١١-١٢) كانت متوسطة في كل محاور الدراسة وللاداة ككل وترتيب المحاور الخمسة الممثلة للأنظمة الخمسة للمنظمة المتعلمة

تنازلياً على النحو الآتي: إدارة التحول التنظيمي، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، إدارة التعلم، إدارة التكنولوجيا على التوالي.

وفي دراسة جو وهويبارك Joo, Ho & Park (٢٠٠٨) التي هدفت إلى التحقق من أنماط التعلم الخمسة المطبقة من سينج في المدرسة كمنظمة متعلمة، وتم تطبيق الدراسة على ١٧ مدرسة مهنية في سيئول، وتكونت عينة الدراسة من (٩٧٦) معلماً أكاديمياً ومهنياً في المدارس التجارية والصناعية والتقنية، وتم بناء استبيان يظهر نموذج سينج لتنظيم التعلم، وقد دعمت النتائج نظرية المنظمة المتعلمة والمفاهيم المرتبطة بها والتي تماثلها في المنظمات الغربية، والتي يمكن تطبيقها على المدرسة الكورية كمنظمة متعلمة وبدرجة مرتفعة وتعكس الثقافة الآسيوية.

أما دراسة ريبلي وجومر Rebelo & Gomes (٢٠٠٨) التي هدفت إلى تحليل التطور التاريخي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة واقتراح دليل إرشادي مستقبلي يتعلق بهما، تم الاعتماد على أنموذج مراحل دورة الحياة كإطار لتحليل التطور الذي حصل في مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة توصل الباحثان إلى اقتراح مفهوم شمولي لكل من المفهومين، بالإضافة إلى قيام الباحثين بالتوصية على أنه على الباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة أن يقدموا إسهامات عملية ونظرية أكثر حداثة وذلك من خلال القيام بالعديد من الدراسات المستقبلية.

وأجرى العبابنة (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة المدرسة الحكومية الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلمة حسب إطار سينج، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الحكومية الأردنية في نهاية العام الدراسي (٢٠٠٥/٢٠٠٦) وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٧٠١) معلماً و(١٧٤) إدارياً

ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة في الدراسة التي تكونت من (٥٩) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة العاملين في المدارس الأردنية للضوابط الخمسة للمدرسة كمنظمة متعلمة تتم بدرجة متوسطة، وذلك لجميع الضوابط وللأداة ككل. كما تم ترتيب الضوابط الخمسة تنازلياً حسب ممارستها في المدرسة الأردنية على النحو الآتي: التفكير النظامي، والتمكن الشخصي، والنماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق. كما قدم الباحث أنموذجاً مقترحاً لتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة، وأوصى وزارة التربية والتعليم أن تتبنى خطة متكاملة لتحويل مدارسها إلى منظمات متعلمة.

وقام عطاري وعيسان (٢٠٠٧) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية العمانية، وخصائص ودور المدير كقائد تعلم، ومدى الارتباط بينهما، واستخدم الباحثان ثلاث استبانات: الأولى لوصف المدرس كمنظمة متعلمة، والثانية لقياس إدراك المدرسين لمديريهم كقادة تعلم، أما الثالثة فهي لقياس بعض الممارسات المتعلقة بالتعلم المؤسسي في المدرسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشاركين يصفون مدارسهم إجمالاً وصفاً متوسطاً كمدارس متعلمة، إلا أنهم يرون معدلاً أعلى للمديرين كقادة تعلم، وأن هناك ارتباطاً بين خصائص المدرسة المتعلمة وخصائص المدير كقادة تعلم.

وفي دراسة اتكنسون Atkinson (٢٠٠٥) التي هدفت التعرف على المدارس كمنظمات متعلمة وإدماج التكنولوجيا في عملية التعليم، حيث أجريت هذه الدراسة في مدارس ولاية أوكلاهوما الأمريكية، واستخدم فيها الاستبانة، وشملت الدراسة (٢١٨) معلماً و(٢٣) مديراً، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بدرجة مرتفعة بين المدرسة كمجتمع تعلم وإدماج

التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم، كما أدى ذلك إلى زيادة التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

وأخيراً، أجرى كمبل Kemple (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المدارس الثانوية العليا في ولاية نيومكسيكو الأمريكية لضوابط سينج الخمسة، واستخدم الباحث الاستبانة التي وزعت على المعلمين والإداريين في (٩٠) مدرسة كبيرة العدد، و(٩٠) مدرسة صغيرة العدد، وطلب تعبئة الاستبانة من قبل المدير وثلاثة معلمين من كل مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المدارس لمعايير سينج جاء بدرجة متوسطة، وأن تقديرات المدراء أعلى من تقديرات المعلمين، كما أن تقديرات المدارس الصغيرة أعلى من تقديرات المدارس الكبيرة.

### التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أن موضوع دراسة المنظمة المتعلمة من المواضيع المهمة والضرورية في المؤسسات التعليمية ، وتبين ذلك من خلال دراسة تصورات المعلمين والمديرين لتطبيقات المنظمة المتعلمة في المدارس الأردنية مثل دراسة جبران (٢٠١١) ودراسة عاشور (٢٠٠٩) كما تناولت بعض الدراسات واقع ممارسة المدرسة كمنظمة متعلمة مثل دراسة العبابنة (٢٠٠٧) والتي أجريت في الأردن ودراسة عطاري وعيسان (٢٠٠٧) والتي أجريت على المدارس في سلطنة عمان ودراسة كمبل Kimble (٢٠٠٥) والتي أجريت على المدارس الأمريكية في ولاية نيومكسيكو ودراسة جو وهو وبارك Joo, Ho & Park (٢٠٠٨) التي أجريت في سيئول حيث أن معظم تلك الدراسات قامت بتطبيق ضوابط سينج Senge (١٩٩٠) الخمسة وهي : (التفكير النظامي ، التمكن الشخصي ، النماذج الذهنية ، بناء رؤية مشتركة ، التعلم الجماعي ) كما أن بعض الدراسات كدراسة ويلدي

Weldy (٢٠٠٩) درست العلاقة بين المنظمة المتعلمة واستخدام التدريب للتعليم ودراسة اتكنسون tikinson (٢٠٠٥) التي هدفت للتعرف على العلاقة بين المدارس كمنظمات متعلمة وعملية إدماج التكنولوجيا أما الدراسة الحالية فقد تميزت عن الدراسات السابقة بأنها قامت بالجمع بين قياس درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة وتطوير أنموذج مقترح يضم ثمانية ضوابط للمنظمة المتعلمة للتطوير الإداري في مدارس التعليم المهني حيث تم إضافة ضوابط ثلاث وهي: (منظومة التعلم الالكتروني ، إدارة المعرفة المهنية ، التدريب المهني الميداني ) الى الضوابط الخمسة السابقة لسينج Senge (١٩٩٠) وذلك لخصوصية مجتمع الدراسة الخاص بمدارس التعليم المهني في الأردن وتمشياً مع التغيرات العالمية الحديثة والسريعة في البيئة المحيطة بتلك المدارس وموائمتها مع سوق العمل واقتصاد المعرفة والناجئة عن التطورات التقنية والتقدم العلمي وثورة الاتصالات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين .وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة ومناقشة النتائج ، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمعها ومكانها وأداتها إذ طبقت على معلمي مدارس التعليم المهني في الأردن وتطوير انموذج مقترح للتطوير الاداري يمكن تطبيقه في مدارسها .

### منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج المسحي التحليلي التطويري في عرض ضوابط المنظمة المتعلمة وتحليلها من خلال التعريف على درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني وتحليل النماذج الخاصة بالمنظمات المتعلمة لتطوير أنموذج لتطبيق ضوابط المنظمة التعليمية في مدارس التعليم المهني؛ إذ يقوم هذا الأسلوب على مسح وتحليل أدبيات الدراسات المتوفرة، بغية التعرف على نتائجها وتوصياتها

من أجل رسم إطار عام لضوابط المنظمة المتعلمة يوضح كيف يمكن للإدارة المدرسية أن تنتفع بهذا النهج الإداري الحديث كمدخل من مداخل إصلاح مدارس التعليم المهني وتطويرها في الأردن.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم المهني في الأردن التابعين لوزارة التربية والتعليم في أقاليم الوسط والشمال والجنوب للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤) والبالغ عددهم (١٨٣٠) معلماً ومعلمة.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية الطبقيّة العشوائية ، وذلك بسبب طبيعة توزيع وانتشار المدارس المهنية في جميع الأقاليم؛ إذ تم اختيار (٣٠%) من معلمي ومعلمات مدارس التعليم المهني التابعة لمديريات التربية والتعليم في أقاليم الوسط والشمال والجنوب في الأردن وقد بلغ عددهم (٥٥٠) معلماً ومعلمة ، ووقع الاختيار على مديريات التربية والتعليم الآتية:

- مديريات من اقليم الوسط: الزرقاء الثانية، عمان الأولى، عين الباشا.

- مديريات من اقليم الشمال: جرش، إربد الأولى، قصبه المفروق.

- مديريات من اقليم الجنوب: العقبة، الكرك، الطفيلة.

### أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة فقد تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري ونماذج المنظمة المتعلمة والدراسات السابقة كدراسات جبران (٢٠١١)، عاشور (٢٠٠٩)، العبابنة (٢٠٠٧)، (Joo, ho,bark (2008) وقد شملت على ثمانية ضوابط وهي: (الرؤية المشتركة، التمكين المهني، التعلم التنظيمي الجماعي، التفكير التنظيمي، النماذج الذهنية، منظومة

التعلم الإلكتروني، التدريب المهني الميداني)، وتضم (٦٧) فقره، وبعد أن تم إعداد وتطوير أداة الدراسة والأنموذج، والتحقق من صدقهما عن طريق عرضها على محكمين من ذوى الاختصاص في الإدارة التربوية والإحصاء والتقويم في الجامعات الأردنية ووزارة التربية والتعليم ومديرية التعليم المهني، وقد أخذ الباحث بجميع ملاحظات المحكمين أما ثباتها فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، والجدول (١) يوضح ذلك:

جدول (١) معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن

| الرقم | ضوابط المنظمة المعلمة    | معامل الثبات |
|-------|--------------------------|--------------|
| ١     | التعلم التنظيمي الجماعي  | ٠.٨٧         |
| ٢     | التمكين المهني           | ٠.٨٥         |
| ٣     | أدارة المعرفة المهنية    | ٠.٩٤         |
| ٤     | التفكير التنظيمي         | ٠.٨٣         |
| ٥     | النماذج الذهنية          | ٠.٩٥         |
| ٦     | الروية المشتركة          | ٠.٨٤         |
| ٧     | منظومة التعلم الالكتروني | ٠.٨٧         |
| ٨     | التدريب المهني الميداني  | ٠.٩١         |

وتم توزيع (٥٥٠) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (٥١٠) استبانة، وتم تفريع الإجابات وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وتحليل النتائج ومعالجتها إحصائياً من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ضوابط المنظمة المتعلمة للتعريف على درجة توافرها في مدارس التعليم المهني في الأردن، وقد صممت الأداة على مقياس ليكرت الخماسي الذي يندرج تحته خمس استجابات (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً) ولأغراض تحليل

وتحديد استجابات العينة في الحكم على درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن ثم استخدام التدرج الآتي:

- المتوسطات الحسابية من (٣.٦٦ - ٥) مثل درجة توافر عالية.
- المتوسطات الحسابية من (٢.٣٣ - أقل من ٣.٦٦) مثل درجة توافر متوسطة.

- المتوسطات الحسابية من (١ - أقل من ٢.٣٣) مثل درجة توافر منخفضة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه:

ما درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر معلمي المدارس المهنية في الأردن في درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارسهم في كل مجال من مجالات الدراسة، وعلى الأداة ككل، والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس المهنية في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

| الرتبة | الرقم | ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس المهنية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٥     | التعلم التنظيمي الجماعي                   | ٣,٢٧            | ٠,٨١              | متوسطة |
| ٢      | ٣     | التمكين المهني                            | ٣,١٩            | ٠,٨٣              | متوسطة |
| ٣      | ٢     | إدارة المعرفة المهنية                     | ٣,١٣            | ٠,٧٩              | متوسطة |
| ٤      | ٤     | التفكير التنظيمي                          | ٣,٠٤            | ٠,٨٥              | متوسطة |
| ٥      | ٦     | النماذج الذهنية                           | ٢,٩٠            | ٠,٧٧              | متوسطة |
| ٦      | ١     | الرؤية المشتركة                           | ٢,٨٠            | ٠,٧٤              | متوسطة |
| ٧      | ٨     | منظومة التعلم الإلكتروني                  | ٢,٤٥            | ٠,٨٩              | متوسطة |
| ٨      | ٧     | التدريب المهني الميداني                   | ٢,٣٠            | ٠,٧٨              | منخفضة |
|        |       | ضوابط المنظمة المتعلمة ككل                | ٢,٩٠            | ٠,٨٤              | متوسطة |



يبين الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٣٠ - ٣,٢٧) حيث جاء ضابط (التعلم التنظيمي الجماعي) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٢٧)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء ضابط (التدريب المهني الميداني) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٠) وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لضوابط المنظمة المتعلمة ككل (٢,٩) بدرجة تقدير متوسطة، مما يدل على أن درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، مقارنة مع درجة توافرها وتطبيقها في دول العالم الغربي، وإن هناك إغفالاً للعديد من مهارات وسلوكيات ومقومات المنظمة المتعلمة مما أدى إلى نتيجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة بأن تكون بالدرجة المتوسطة، وقد يعود السبب في عدم إرتقاء درجة التوافر لتلك الضوابط إلى ممارسة الإدارة البيروقراطية التقليدية في تلك المدارس التي تعد إدارة تسيير لا إدارة تطوير؛ إذ لا تعطي هذه الإدارة التقليدية أية أهمية لروح فريق العمل في المدرسة في إدارة التغيير وصنع القرار والمشاركة في صنع القرارات المهمة للمدرسة، بل تهتم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من مديريات التربية والتعليم التابعة لها التي مازالت في مرحلة تطوير نظمها الإدارية وفقاً للاتجاهات الحديثة ولم تصل إلى مستويات عالية في مجال ممارسة الاتجاه الإداري الحديث التي تعتبر ضوابط المنظمة المتعلمة إحدى أركانه، كما يبين الجدول (٢) أن الإنحرافات المعيارية للضوابط قد تراوحت بين (٠.٧٧ - ٠.٨٩) ، وهذا يشير إلى أن هناك درجة متوسطة من تشتت استجابات افراد العينة في مدارس التعليم المهني وقد يعزى إلى اختلاف ادراكهم وفهمهم لضوابط المنظمة المتعلمة نتيجة اختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم وتخصصاتهم لذلك يجب على مديريةية التعليم المهني ان تقوم بنشر ثقافة المنظمة المتعلمة وأن تعتمد على

في منهجيتها بالقدر الكافي وبالتالي جاءت تقديرات أفراد العينة بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جبران (٢٠٠١) ودراسة عاشور (٢٠٠٨) ودراسة الكندي (٢٠٠٩)، واختلفت مع دراسة Joo, Ho and Pack ودراسة Atkinson (٢٠٠٥).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل ضابط على حدى على النحو الآتي:  
**ضابط الرؤية المشتركة**

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر فقرات ضابط الرؤية المشتركة في مدارس التعليم المهني في الأردن

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| ٥     | مناقشة الخطة السنوية التطويرية المتعلقة بالمدرسة مع جميع العاملين.          | ٣,١٠            | ٠,٦٨              | ١      | متوسطة |
| ٧     | تحقيق رؤية وأهداف رسالة المدرسة بمسؤولية مشتركة للعاملين.                   | ٣,٠٢            | ٠,٥٩              | ٢      | متوسطة |
| ٨     | اعتماد النوعية والجودة شعاراً للمدرسة.                                      | ٢,٩٨            | ٠,٧٤              | ٣      | متوسطة |
| ١     | مراجعة الرؤية المدرسية بشكل دوري ومستمر.                                    | ٢,٩١            | ٠,٦٧              | ٤      | متوسطة |
| ٤     | تنسجم رؤية المدرسة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للخطط الدراسية المهنية. | ٢,٨٧            | ٠,٧٨              | ٥      | متوسطة |
| ٣     | قياس رؤية المدرسة لمدى التقدم الذي تحرزه.                                   | ٢,٧٤            | ٠,٨٤              | ٦      | متوسطة |
| ٢     | تنسجم رؤية المدرسة بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.                      | ٢,٦٥            | ٠,٧٦              | ٧      | متوسطة |
| ٦     | تتسم رؤية المدرسة بالمرونة والتكيف مع حاجات سوق العمل.                      | ٢,١٢            | ٠,٨٢              | ٨      | منخفضة |
|       | الدرجة الكلية   | ٢,٨٠            | ٠,٧٤              | -      | متوسطة |

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,١٢ - ٣,١٠) حيث جاءت الفقرة (٥)، والتي تنص على

(مناقشة الخطة السنوية التطويرية المتعلقة بالمدرسة مع جميع العاملين) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠) ودرجة وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٦) ونصها (تتسم رؤية المدرسة بالمرونة والتكيف مع حاجات سوق العمل) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢) ودرجة تقدير منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للرؤية المشتركة ككل (٢,٨٠) بدرجة تقدير متوسطة، وقد يفسر ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي التقليدي للمدرسة والذي يؤكد على التسلسل الوظيفي والذي يحول دون تدفق المعلومات والمعرفة بانسيابية وإتاحتها للجميع، لتوحيد رؤية المدرسة حيث أن إدارة المدرسة تجد في نفسها المقدرة والكفاءة لبناء رؤية وأهداف المدرسة دون الحاجة إلى من يساعدها من العاملين في المدرسة، وهذا يعيق بناء رؤية مشتركة واضحة لدى العاملين بالمدرسة تتسجم مع رؤية وزارة التربية والتعليم للتعليم المهني لذلك يجب العمل على دمج رؤية إدارة المدارس المهنية ورؤية العاملين معاً بحيث تصبح رؤية مشتركة.

### ضابط إدارة المعرفة المهنية:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر فقرات ضابط

إدارة المعرفة المهنية في مدارس التعليم المهني في الأردن

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| ٤     | تعمل المدرسة على تصنيف المعرفة المرتبطة بالتعليم المهني.                              | ٣,٥٥            | ٠,٩٤              | ١      | متوسطة |
| ٦     | امتلاك المدرسة استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة  | ٣,٤٢            | ٠,٨٥              | ٢      | متوسطة |
| ١     | استخدام المعارف المهنية الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل الخاص بالتعليم المهني | ٣,٤١            | ٠,٩١              | ٣      | متوسطة |
| ٥     | تدعم المدرسة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بتبادل المعرفة                 | ٣,٠١            | ٠,٧٨              | ٤      | متوسطة |

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة   | الرقم |
|--------|--------|-------------------|-----------------|--|-------|
| متوسطة | ٥      | ٠,٧٩              | ٢,٩٨            | تقوم المدرسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المهنية المتاحة والمتجددة. | ٢     |
| متوسطة | ٦      | ٠,٨٦              | ٢,٨٤            | تدعم المدرسة بناء الثقة المتبادلة للتشارك بتبادل المعرفة.              | ٣     |
| متوسطة | ٧      | ٠,٨٣              | ٢,٧١            | اشترك المدرسة بقواعد بيانات عالية متخصصة للتعليم المهني                | ٧     |
| متوسطة | -      | ٠,٧٩              | ٣,١٣            | الدرجة الكلية  |       |

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٧١ - ٣,٥٥) حيث جاءت الفقرة (٤)، والتي تنص على (تعمل المدرسة على تصنيف المعرفة المرتبطة بالتعليم المهني) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٧) ونصها (اشترك المدرسة بقواعد بيانات عالية متخصصة للتعليم المهني) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة المعرفة المهنية ككل (٣,١٣) بدرجة تقدير متوسطة. وقد يفسر ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة من حيث عملية توليدها وإنتاجها في المدارس الأردنية وإلى عدم توفر البنية التحتية اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة المعرفة وإلى قلة الاشتراك بقواعد البيانات المتخصصة بمواضيع التعليم المهني.

## ضابط التمكين المهني

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر فقرات ضابط التمكين المهني في مدارس التعليم المهني في الأردن

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| ٨     | توافر المهارات المتخصصة المناسبة مع مسؤوليات العمل في المدرسة.  | ٣,٤٥            | ٠,٧٢              | ١      | متوسطة |
| ٦     | توافر التعليم المستمر للعاملين في المدرسة.                      | ٣,٤٠            | ٠,٩٥              | ٢      | متوسطة |
| ٤     | المشاركة في تعديل الهيكل التنظيمي في المدرسة                    | ٣,٣١            | ٠,٦٨              | ٣      | متوسطة |
| ٣     | توفر المدرسة فرص التعلم التفاعلي بشكل دوري                      | ٣,٣١            | ٠,٧٤              | ٤      | متوسطة |
| ١     | التعامل بكفاءة مع أي مشكلة مهنية تتطلب حلاً عاجلاً.             | ٣,٢٤            | ٠,٨٥              | ٥      | متوسطة |
| ٥     | المساهمة في وضع أهداف وخطط المدرسة.                             | ٣,١١            | ٠,٨١              | ٦      | متوسطة |
| ٩     | الحرص على تطوير القدرات المهنية للعاملين في المدرسة.            | ٣,٠٥            | ٠,٧٩              | ٧      | متوسطة |
| ٧     | الدقة والموضوعية في عملية التقويم المستمرة للعاملين في المدرسة. | ٢,٩٤            | ٠,٩٢              | ٨      | متوسطة |
| ٢     | المشاركة في عمليات صنع القرار في المدرسة.                       | ٢,٩١            | ٠,٨٧              | ٩      | متوسطة |
|       | الدرجة الكلية   | ٣,١٩            | ٠,٨٣              | -      | متوسطة |

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٩١ - ٣,٤٥) حيث جاءت الفقرة (٨)، والتي تنص على (توافر المهارات المتخصصة مع مسؤوليات العمل في المدرسة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٢) ونصها (المشاركة في عمليات صنع القرار في المدرسة) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩١) وبدرجة تقدير

متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لضابط التمكين المهني ككل (٣,١٩) بدرجة تقدير متوسطة، وقد يفسر ذلك إلا أن إدارة المدرسة لا تهتم بصور كافية بأساليب وطرق تمكين المهني للعاملين لديها ولا تولي حاجاتهم في تعلم المهارات التعليمية النظرية والعملية أهمية كافية، بل تهتم بعقد دورات تقليدية لا تلبي حاجاتهم المهنية للوصول إلى ضابط التمكين المهني بمستوى عالٍ من حيث توافر المهارات المتخصصة التي تناسب مع مسؤوليات العمل في المدرسة والمشاركة الفعالية في عمليات صنع القرار في المدرسة، كما قد يفسر ذلك إلى قلة اهتمام مديرية التعليم المهني بتطوير المعلمين وامتلاكهم للمعرفة والخبرة التي تلزمهم في أداء مهامهم.

### ضابط التفكير التنظيمي

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر فقرات ضابط التفكير

التنظيمي في مدارس التعليم المهني في الأردن

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة  | الرقم |
|--------|--------|-------------------|-----------------|---|-------|
| متوسطة | ١      | ٠,٨٦              | ٣,١٤            | إدراك العاملون في المدرسة أهمية الوعي الفكري والثبات على المبادئ القيمة لإحداث التغيير المستمر. | ٣     |
| متوسطة | ٢      | ٠,٩٤              | ٣,٠٧            | تسعى المدرسة إلى تحفيز وتعزيز الأساليب والطرق الإبداعية في اتخاذ القرار وحل المشكلات            | ٥     |
| متوسطة | ٣      | ٠,٧٨              | ٣,٠٢            | توجه المدرسة سياساتها نحو المراجعة الناقدة في تحديد المشكلات                                    | ٧     |
| متوسطة | ٤      | ٠,٧٨              | ٢,٩٥            | تنتشر المدرسة ثقافة المخاطرة بين العاملين   | ١١    |
| متوسطة | ٥      | ٠,٨٢              | ٢,٨١            | تحرص المدرسة على توفير البيئة التعليمية المثيرة   | ٩     |

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة  | الرقم |
|--------|--------|-------------------|-----------------|---|-------|
|        |        |                   |                 | للتفكير .   |       |
| متوسطة | ٦      | ٠,٨٥              | ٢,٧٥            | تشجع المدرسة العاملين على التعلم من خلال تجاربهم الناجحة والفاشلة | ٤     |

|        |    |      |      |  |    |
|--------|----|------|------|--|----|
| متوسطة | ٧  | ٠,٨١ | ٢,٦٤ | تهتم المدرسة بنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير الإبداعي.            | ٢  |
| متوسطة | ٨  | ٠,٨٦ | ٢,٥٥ | يتعلم فريق العمل في المدرسة من خلال الحوار الناقد.                       | ٦  |
| متوسطة | ٩  | ٠,٧٩ | ٢,٤٩ | تدعم المدرسة تمتع العاملين بحرية الاستفسار                               | ١٠ |
| متوسطة | ١٠ | ٠,٧٥ | ٢,٤٥ | توصف المدرسة بأن العاملين أكثر ذكاء وهم مجتمعون معاً عنهم وهو فرادى      | ١  |
| متوسطة | ١١ | ٠,٧٨ | ٢,٤١ | توجه المدرسة استراتيجية الثروة الفكرية لمواردها البشرية نحو كفاءة الأداء | ٨  |
| متوسطة | -  | ٠,٨٥ | ٣,٠٤ | الدرجة الكلية  |    |

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٤١ - ٣,١٤) حيث جاءت الفقرة (٣)، والتي تنص على (إدراك العاملين في المدرسة أهمية الوعي الفكري والثبات على المبادئ القيمة لإحداث التغيير المستمر) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٤) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٨) ونصها (توجه المدرسة استراتيجية الثروة الفكرية لمواردها البشرية نحو كفاءة الأداء) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٤) وبدرجة تقدير متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أن ضابط التفكير التنظيمي للعاملين

في مدارس التعليم المهني في تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة من الوعي الفكري والثبات على المبادئ القيمة والمراجعة الناقدة للعمل والتفكير الإبداعي والتوجه نحو كفاءة الأداء تحتاج إلى مزيد من الإدراك والوعي والفهم لمثل هذا التحول إلى منظمة متعلمة.

### ضابط التعلم التنظيمي الجماعي

جدول (٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر فقرات ضابط التعلم

التنظيمي الجماعي في مدارس التعليم المهني في الأردن

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة   | الرقم |
|--------|--------|-------------------|-----------------|--|-------|
| متوسطة | ١      | ٠,٧٥              | ٣,٢٥            | تشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية متعددة في المدرسة.                    | ٧     |
| متوسطة | ٢      | ٠,٩٤              | ٣,١١            | سيادة روح الفرق والتعاون في المناخ المدرسي                             | ٤     |
| متوسطة | ٣      | ٠,٩٢              | ٣,٠٢            | تبادل الأدوار بين أعضاء الفريق المدرسي                                 | ١     |
| متوسطة | ٤      | ٠,٨٤              | ٣,٠١            | تبادل الخبرات والزيارات للمشاغل المهنية في المدرسة.                    | ٥     |
| متوسطة | ٥      | ٠,٨٥              | ٣,٠٠            | دعم المبادرات الإبداعية والتطويرية الجماعية في عمليات التعلم والتعليم. | ٦     |
| متوسطة | ٦      | ٠,٨٠              | ٢,٨٥            | تستخدم إدارة المدرسة أساليب متنوعة للتواصل مع العاملين.                | ٢     |
| متوسطة | ٧      | ٠,٨٤              | ٢,٨٢            | تنتشر الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق المدرسي.               | ٨     |
| متوسطة | ٨      | ٠,٧٥              | ٢,٧٤            | توجد علاقات تشاركية وعمل جماعي بين العاملين.                           | ٣     |
| متوسطة | -      | ٠,٨١              | ٣,٢٧            | الدرجة الكلية  |       |

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٧٤ - ٣,٢٥) حيث جاءت الفقرة (٧)، والتي تنص على (تشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية متعددة في المدرسة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٥) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما



جاءت الفقرة (٣) ونصها: (توجد علاقات تشاركية وعمل جماعي بين العاملين) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التعلم التنظيمي الجماعي ككل (٣,٢٧) بدرجة تقدير متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مدارس التعليم المهني بحاجة إلى تدعيم الثقافة التنظيمية للعمل بروح الفريق الواحد في مناخ تنظيمي إيجابي وتفعيل طرق الاتصالات بين العاملين بالمدرسة وأن تعمل إدارة المدرسة على دعم المبادرات الإبداعية والتطويرية في المدرسة، وهذا يحتاج إلى تدريب العاملين ضمن فريق جماعي في المدرسة، وإلى توفير المناخ المناسب للحوار والمناقشة للعاملين في المدرسة وذلك لاكتشاف الفروق بينهم وتفعيل اختلافاتهم الفكرية بالانفتاح والحرية مما يساعد في تقريب وجهات النظر وتبني نماذج عقلية جديدة وعدم التمسك بالأفكار التقليدية لدى العاملين وذلك للوصول إلى هدف مشترك هو تحسين الأداء التنظيمي في المدرسة.

### ضابط النماذج الذهنية:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر فقرات ضابط النماذج

الذهنية في مدارس التعليم المهني في الأردن

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| ٥     | توافر حوار ونقاش مهني هادف تخدم المصلحة العامة للمدرسة.                         | ٣,١٥            | ٠,٧٤              | ١      | متوسطة |
| ١     | التعبير بحرية عن الآراء المتعلقة بالمدرسة                                       | ٣,٠٢            | ٠,٧٥              | ٢      | متوسطة |
| ٤     | تقبل العاملين للرأي الآخر في المدرسة  | ٢,٩٥            | ٠,٨٥              | ٣      | متوسطة |
| ٦     | يتعلم العاملون من الأخطاء التي يرتكبوها والاستفادة منها في عملية التطوير المهني | ٢,٩١            | ٠,٨٢              | ٤      | متوسطة |

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| ٨     | تعاون العاملين في المدرسة في حل مشكلة ما قصداً للمعرفة.        | ٢,٩١            | ٠,٦٤              | ٥      | متوسطة |
| ٣     | تمارس المدرسة أنظمة الشفافية والمساءلة باستمرار                | ٢,٨١            | ٠,٧٩              | ٦      | متوسطة |
| ٤     | الربط بين مدخلات وعمليات ومخرجات التعليم المهني ضمن موقف شامل. | ٢,٧٥            | ٠,٧٨              | ٧      | متوسطة |
| ٢     | تساند المدرسة الثقافة التنظيمية الإيجابية نحو التميز.          | ٢,٧٢            | ٠,٨٤              | ٨      | متوسطة |
|       | الدرجة الكلية  | ٢,٩٠            | ٠,٧٧              | -      | متوسطة |

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٧٢ - ٣,١٥) حيث جاءت الفقرة (٥)، والتي تنص على (توافر حوار ونقاش مهني هادف تخدم المصلحة العامة للمدرسة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٥) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٢) ونصها (تساند المدرسة الثقافة التنظيمية الإيجابية نحو التميز) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لضابط النماذج الذهنية ككل (٢,٩٠) بدرجة تقدير متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن توفر النماذج الذهنية بحاجة إلى توفر إدارة مدرسية ديمقراطية تؤمن بالحوار والنقاش ويقبل الرأي الآخر والتعلم من الأخطاء التي تحصل وذلك لإيجاد حوار فكري يخدم مصلحة المدرسة ويكون قادر على مواكبة التطورات المهنية وفق أسلوب عمل جماعي.

## ضابط منظومة التعلم الإلكتروني:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر فقرات ضابط منظومة

التعلم الإلكتروني في مدارس التعليم المهني في الأردن

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| ٥     | توفر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات والإحصائيات المتعلقة بإدارة المدرسة.  | ٣,١٣            | ٠,٩٦              | ١      | متوسطة |
| ٧     | الاحتفاظ بسجلات ومعلومات محوسبة عن حاجات سوق العمل                             | ٣,٠٧            | ٠,٨٥              | ٢      | متوسطة |
| ٣     | توفر المدرسة المدربين المتخصصين بتدريب المعلمين وتأهيلهم للتعليم الإلكتروني.   | ٣,٠٥            | ٠,٨٤              | ٣      | متوسطة |
| ٦     | الاستفادة من برامج التكنولوجيا العالمية وتوظيفها في العملية التعليمية المهنية. | ٣,٠٠            | ٠,٧٣              | ٤      | متوسطة |
| ١     | توفر المدرسة الأجهزة والمعدات والوسائل الإلكترونية لخدمة الطالب والمعلم.       | ٢,١١            | ٠,٦٨              | ٥      | منخفضة |
| ٤     | توفر المدرسة برامج للتعلم عن طريق المشاغل المهنية الإلكترونية.                 | ١,٦٣            | ٠,٧٥              | ٦      | منخفضة |
| ٢     | توافر ألواح تفاعلية داخل الغرف الصفية والمشاغل المهنية في المدرسة.             | ١,١٧            | ٠,٨٢              | ٧      | منخفضة |
|       | الدرجة الكلية  | ٢,٤٥            | ٠,٨٩              | -      | متوسطة |

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (١,١٧ - ٣,١٣) حيث جاءت الفقرة (٥)، والتي تنص على (توفر شبكة من الحواسيب بخزن فيها البيانات والإحصائيات المتعلقة بإدارة المدرسة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٣) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٢) ونصها (توافر ألواح تفاعلية داخل الغرف الصفية والمشغل المهنية في المدرسة) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (١,١٧) وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لضابط منظومة التعلم الإلكتروني ككل (٢,٤٥) بدرجة تقدير متوسطة.

وقد يفسر ذلك إلى قلة توافر مقومات البنية التحتية الإلكترونية والتي تحتاج تخصيص ميزانية مالية عالية لا تتناسب مع ميزانيات مدارس التعليم المهني، كما قد يعود السبب إلى قلة إدراك مديري تلك المدارس للثقافة الإلكترونية الجديدة لذلك يجب العمل عن طريق مديريات التربية والتعليم لتلك المدارس على وضع ثقافة تنظيمية إلكترونية كفريق عمل واحد من مدراء ومعلمين وطلبة وتنفيذ ورشات عمل تدريبية على أنظمة التعلم الإلكتروني لمواكبة المستجدات العالمية في تلبية لحاجات سوق العمل.

## ضابط التدريب المهني الميداني:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر لتوافر فقرات ضابط التدريب

المهني الميداني في مدارس التعليم المهني في الأردن

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| ٦     | تحديد احتياجات المدرسة من الكوادر المهنية في مختلف التخصصات.                    | ٣,٤١            | ٠,٧٤              | ١      | متوسطة |
| ٣     | إنشاء قسم خاص للتدريب العملي في المدرسة لتأهيل العاملين ضمن احتياجات سوق العمل. | ٣,٢٥            | ٠,٦٨              | ٢      | متوسطة |
| ٨     | الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية.                                      | ٢,٢١            | ٠,٨٤              | ٣      | منخفضة |
| ٢     | التأكد من قيام العاملين بتطبيق المهارات المهنية التي تلقوها أثناء التدريب.      | ٢,٢٠            | ٠,٧٥              | ٤      | منخفضة |
| ١     | الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية.                                      | ٢,١٦            | ٠,٧٣              | ٥      | منخفضة |
| ٤     | الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية في المدرسة.                  | ٢,١٢            | ٠,٦٩              | ٦      | منخفضة |
| ٩     | مواكبة الخطط المنهجية لمتطلبات العصر لتلبية حاجات الطلبة وسوق العمل.            | ٢,١٠            | ٠,٨٩              | ٧      | منخفضة |
| ٧     | تبني المدرسة فلسفة واضحة خاصة بالتدريب الميداني.                                | ١,٦٧            | ٠,٨٥              | ٨      | منخفضة |
| ٥     | توافق برامج التدريب المهني مع البرامج النظرية المهنية في المدرسة.               | ١,٦٢            | ٠,٨٤              | ٩      | منخفضة |
|       | الدرجة الكلية   | ٢,٣٠            | ٠,٧٨              | -      | منخفضة |

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (١,٦٢ - ٣,٤١) حيث جاءت الفقرة (٦)، والتي تنص على تحديد احتياجات المدرسة من الكوادر المهنية في مختلف التخصصات

في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (٥) ونصها: (توافق برامج التدريب المهني مع البرامج النظرية المهنية في المدرسة) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (١,٦١) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التدريب المهني الميداني ككل (٢,٣٠) بدرجة تقدير منخفضة، وقد يفسر ذلك عدم مواكبة الخطط الدراسية لمتطلبات سوق العمل وعدم تبني القائمين على مدارس التعليم المهني بفلسفة التدريب الميداني المهني، كما أن النقص الكبير في تجهيزات المشاغل المهنية والافتراضية التي لا تتناسب مع التجهيزات الواقعية في سوق العمل حيث لا يتم تحديثها، وغياب تدريب الطالب في ميدان العمل الحقيقي تجعله أقل استعداداً، لعدم معرفته بواقع واحتياجات سوق العمل مما يؤدي إلى عدم توافق برامج التدريب المهني الميداني مع البرامج المهنية النظرية في المدرسة.

### السؤال الثاني: ما الأنموذج المقترح لضوابط المنظمة المتعلمة

#### في مدارس التعليم المهني في الأردن؟

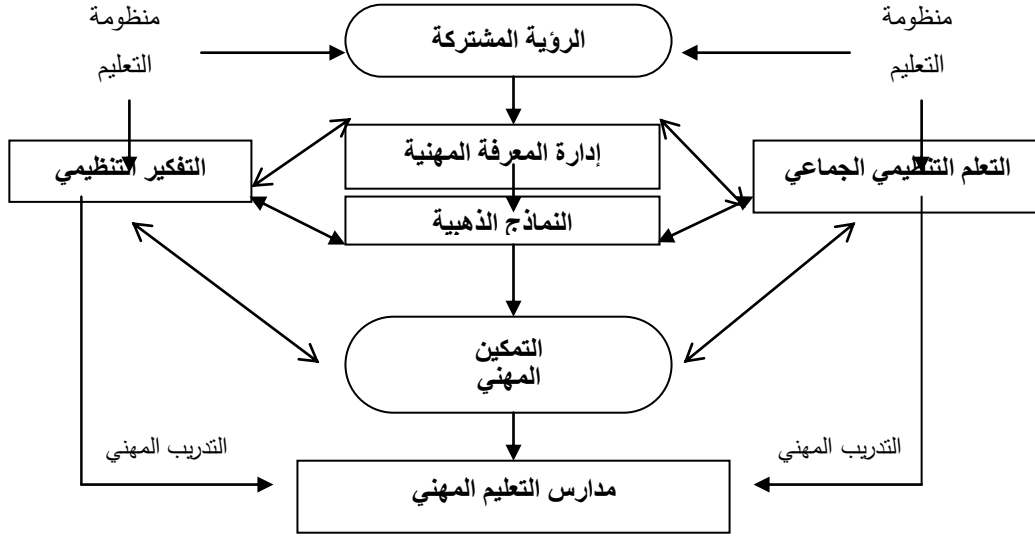
وللإجابة عن هذا السؤال، فقد اعتمد الأسلوب التحليلي التركيبي كسبيل للتعريف إلى ضوابط المنظمة المتعلمة لتطوير أنموذج لتطبيقه في مدارس التعليم المهني الأردنية، ويقوم هذا الأسلوب على نتائج السؤال الأول وعلى عملية مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافر من مصادر أولية وثانوية، بغية التعريف إلى نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال ورسم إطار عام (أنموذج) يوضح فيه كيف يمكن لوزارة التربية والتعليم أن تنتفع بهذا الأنموذج كمدخل من مداخل إصلاح مدارس التعليم المهني؛ وذلك من خلال وضع إطار مقترح لتطبيق الأنموذج لتفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني ويهدف تطوير الأنموذج قام الباحث بالخطوات الإجرائية الآتية:

- استخدام نتائج السؤال الأول المتعلقة بدرجة توافر ضوابط المنظمة التعليمية في مدارس التعليم المهني.
- استقصاء وتحليل ضوابط المنظمة المتعلمة من مصادر أولية وثانوية.
- دراسة نماذج المنظمة المتعلمة وتحليلها التي نشأت جميعها في حقل الإدارة العامة مثل نماذج (Addleson, Jamms, Marquardt, Senge)، حيث قدمت هذه النماذج إسهامات رائدة كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطوير مفهوم ضوابط المنظمة المتعلمة.
- استعراض وتحليل واقع ونتائج تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس.
- عرض الضوابط المقترحة على الخبراء والمختصين بالإدارة التربوية في الجامعات الأردنية ووزارة التربية والتعليم؛ لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم وبيان وجهة نظرهم عن تلك الضوابط، وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل بعض الضوابط للمنظمة المتعلمة من حيث البناء واللغة والترتيب، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى لبعض مجالات الضوابط المقترحة بهدف التحقيق من صدق ضوابط المنظمة المتعلمة المقترحة للتطوير الإداري في مدارس التعليم المهني، والشكل (١) يبين رسماً توضيحياً لهذا الأنموذج حيث تم اعتماد الضوابط الآتية:
- (١) الرؤية المشتركة.
  - (٢) التفكير التنظيمي.
  - (٣) التمكين المهني
  - (٤) النماذج الذهنية.
  - (٥) إدارة المعرفة المهنية.

٦) التعلم التنظيمي الجماعي.

٧) منظومة التعلم الإلكتروني.

٨) التدريب المهني الميداني.



شكل (١): الأنموذج المقترح لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني.

وفي ضوء ضوابط المنظمة المتعلمة التي تم تصميمها قدم الباحث تطبيقاً لضوابط المنظمة المتعلمة على مراحل من خلال تبني الفكرة والعمل على تعميمها في مدارس التعليم المهني بما يسهم في تطوير الأداء والإنتاجية فيها ضمن المراحل الآتية:

#### أولاً : نشر الثقافة التنظيمية لضوابط المنظمة المتعلمة

وذلك من خلال قيام وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع مديريةية التعليم المهني بعقد ندوات وورشات عمل تدريبية لمدراء ومعلمي المدارس بهدف نشر ثقافة تطبيق مفهوم ضوابط المنظمة المتعلمة والتعرف



بأساليبها الإدارية والفنية ومراحل تنفيذها ومعوقات نجاحها وذلك ضمن خطة عمل على مراحل وخلال فترة زمنية محددة.

### ثانياً : تبني الفكرة الأساسية لضوابط المنظمة المتعلمة

إن تبني فكرة نموذج ضوابط المنظمة المتعلمة يقتضي أن يؤمن بها كل من وزارة التربية والتعليم ومديرية التعليم المهني، ومدراء المدارس من أجل العمل على تطبيق أسسها وقواعدها عن طريق تشكيل مجلس إدارة عليا لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس المهنية.

### ثالثاً: إعداد دليل لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة

يتم إعداد دليل يضم المرتكزات والمتطلبات والمراحل الأساسية اللازمة لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ويتم توزيعه على مديري ومعلمي مدارس التعليم المهني في الأردن.

### رابعاً: تشكيل اللجان الاستشارية:

وهي الجهة الفنية المسؤولة عن تقديم المشورة في مختلف مراحل تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة، وتشكل هذه اللجان من ذوي الخبرة والدراية بموضوع المنظمة المتعلمة بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم ومديرية مدارس التعليم المهني.

### خامساً: مراجعة ضوابط المنظمة المتعلمة قبل الشروع في التنفيذ:

- يتم إجراء مراجعة شاملة قبل الشروع في التنفيذ كالآتي:
- مدى اقتناع مديري مدارس التعليم المهني لتبني وتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة.
- التأكد من مدى الحاجة للتغيير والتطوير.
- إعادة النظر في رسالة ورؤية مدارس التعليم المهني.
- اختيار التوقيت المناسب للبدء في التنفيذ.
- توفير قاعدة معرفية في مديرية التعليم المهني؛ للاستفادة منها بما يخدم تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة.

- حصر الاحتياجات التدريبية بمدارس التعليم المهني ووضع خطة متكاملة للتدريب والتطوير، بما يتناسب واحتياجات ضوابط المنظمة المتعلمة.

- دراسة الالتزامات المالية المترتبة على تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة؛ وذلك في ضوء تحليل الكلفة والعائد كأسلوب علمي يمكن تطبيقه في مدارس التعليم المهني.

#### سادساً: التطبيق التجريبي لضوابط المنظمة المتعلمة:

وهي اختيار إحدى مدارس التعليم المهني لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال دراسة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة والتعرف على مواردها المادية والبشرية المتاحة، ودراسة التجارب السابقة في مجالات التطوير الإداري والإمكانات المتاحة لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة.

#### سابعاً: تقييم التنفيذ ومتابعته:

وذلك لمعالجة أوجه القصور والتغلب على الصعوبات استناداً إلى ضوابط المنظمة المتعلمة بما يحقق رسالة ورؤية وأهداف المدرسة المهنية.

#### ثامناً: التطبيق الكامل لضوابط المنظمة المتعلمة:

يتم التطبيق الكامل تدريجياً لمدارس التعليم المهني بعد التأكد من نجاح التجربة المصغرة في إحدى المدارس ووجود فريق استشاري لتطبيق تلك الضوابط والعمل على توفير كافة المقومات الضرورية لنجاح تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة مع الاستفادة من أي أخطاء حدثت أثناء التطبيق التجريبي، والعمل على تقادي تكرار حدوثه مستقبلاً، والتزام وزارة التربية والتعليم بتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة، والعمل بروح فريق العمل الجماعي.

## التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث

بالآتي:

- ١- كشفت نتائج الدراسة أن هناك درجة متوسطة في توفير ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني، مما يؤكد ضرورة إيجاد برامج تدريبية وورش عمل لمدراء ومعلمي ومشرفي تلك المدارس على آلية تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة.
- ٢- كشفت نتائج الدراسة أن ضابط منظومة التعلم الالكتروني جاء بدرجة توافر متوسطة، وهذا يتطلب ضرورة تقييم واقع تقنيات التعلم الالكتروني في تلك المدارس والعمل على توسيعها وتفعيلها بما يتناسب مع المتغيرات والمستجدات العالمية من خلال توفير بيئات تعليمية إلكترونية مدعمة بأدوات التقنية الحديثة والمختبرات والمشاغل ولاسيما في مجالها التطبيقي الذي يؤدي إلى إنتاج ومعارف ومهارات جديدة تفرزها عمليات التجريب والاكتشاف.
- ٣- كشفت نتائج الدراسة أن ضابط التدريب المهني الميداني جاء بدرجة توافر منخفضة وهذا يتطلب إعادة تقييم للاحتياجات والمهارات التدريبية المهنية للطلبة استجابة للمتغيرات العالمية والمستجدة وموائمتها مع احتياجات سوق العمل في مجالاتها المهنية والمعرفية والإنسانية.
- ٤- الاستفادة من الإنموذج المقترح لضوابط المنظمة المتعلمة في إحدى المدارس المهنية في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، ثم العمل على تطبيقها في المدارس المهنية الأخرى في الأردن.



## المصادر والمراجع

١. جبران، علي محمد (٢٠١١)، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، ١٩(١): ٤٢٧-٤٥٣ .
٢. درة عبد الباري (٢٠٠٤)، المنظمة الساعية للتعلم، رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن ٤٣ (٢): ٦٠-٦٣ .
٣. سلطان، سوزان أكرم. (٢٠١٠). *المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة*. عمان: دار الفكر، للنشر والتوزيع.
٤. الشيخ، عمر، (٢٠٠٥)، *المدرسة الأردنية وتحديات القرن الحادي والعشرين*، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان: الأردن.
٥. عاشور، محمد (٢٠٠٩)، *تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة، مجلة السائل: الجزائر*، ٣(٧): ١١٥-١٤٦ .
٦. العباينة، صالح (٢٠٠٧)، *المدرسة الابتدائية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
٧. عطاري، عارف وعيسان، صالحة (٢٠٠٧)، *المدرسة كمنظمة متعلمة، دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان، المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، إربد: الأردن*، ٣٧-٦٨ .
٨. عمار، حامد، (١٩٩٩)، *دراسات في التربية والثقافة نحو تجديد تربوي ثقافي*، الطبعة الأولى، العربية للكتاب، القاهرة: مصر.

٩. عويدات، عبدالله، (٢٠٠٩)، إعداد الطالب لمواجهة القرن الحادي والعشرين، ندوة المدرسة الأردنية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان: الأردن.
١٠. الكندي، مياسة (٢٠٠٩)، تصور مقترح لتحويل مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان إلى منظمات متعلمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
١١. المصري، منذر، (٢٠٠٥)، التعليم المهني واقع وتطلعات، مركز إدارة الموارد البشرية، عمان: الأردن.
١٢. وزارة التربية والتعليم، (٢٠١٢)، نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن، منتدى التعليم في الأردن المستقبل، إدارة البحث والتطوير التربوي، عمان: الأردن.
١٣. اليونسكو، (١٩٩٦)، تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين، التعلم ذلك الكنز المكنون، مركز الكتب الأردني، عمان: الأردن.
١٤. اليونسكو، (٢٠٠٤)، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، التعليم للجميع ضرورة ضمان الجودة، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، فرنسا.
١٥. اليونسكو، (٢٠٠٢)، تقرير التنمية الإنسانية العربية خلق الفرص للأجيال القادمة، ط٣، اليونسكو، المكتب الإقليمي للدول العربية، عمان: الأردن.

16. Addleson, M. (1998). **What is a Learning Organization.** <http://gmu.edu/hooome> perspective. Retrieve. 7/5/2013.
17. Al-Otaibi, S. M. (2001). **The Learning Organization: Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia**, unpublished DBA, University of Hull, Hull, UK.

18. Atkinson, L. C. (2005). **School as Learning Organization Relationships Between Professional Learning Communities and Technology- oriented Learning Environment.** Unpublished Doctoral Dissertation, Oklahoma University. DAT, AT3163444.
19. Collins, V. and Cook, T. (2001). **Organizational Learning: Theory and Applications for School,** NewYork Doubleday Dell Publishing Group Inc.
20. Davis, B., and Ellison, L. (2001). **Organizational Learning: Building the Future of a School.** International Journal of Education Management, 15(2), 129-139.
21. James, C. (2003). **Designing Learning Organization, Organizational Dynamics,** 32(1), 48-52.
22. Joo, Ho, Park (2008), Validation of senge, s learning organization model with teachers of vocational high schools at the Seoul Megalopolis. **Asian pacific education review,** 3(9), 270-284.
23. Kemple, S. (2003). **The Extent to which Teachers and Principles Perceive High School as Learning Organization.** AAT 3080101, DAT-A.
24. Kizar, A, (2005), What Campuses need to know About Organizational Learning and the Learning Organizational. **New Direction for Higher Education,** 131 (5) 7- 22.
25. Krone, R. M., (1980). **Systems Analysis and Policy Sciences,** NY John Wiley & Sons>
26. Maequardt, M. (1996). **Building the Learning Organizational: Mastering the Five Elements for Corporate Learning,** Palo Alto, USA: Davies Black Inc. Publishing Company.
27. Marsick, J., & Watkinsm, K. (2003). The Learning Organization: An Integrative vision for **HRD. Human Resource Development Quarterly.** 5(4): 343-360.
28. Moilanen, R. (2001). **Diagnostic tool for Learning Organizations.** The Learning Organization, 8(1), 6-20.
29. Rebelo, T. M & Gomes, A, (2008), Organizational Learning and the learning organization: **Reviewing evolution for prospecting the future, the learning Organization,** 4(15) 294-308.
30. Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** New York: Doubleday.

31. Senge P. (2006). The Fifth Discipline the Art and Practice of the Learning Organization. Britain: Random House.
32. Tenuto, P. (2006). **Creating a Learning Organization Using a Professional Development School to Implement High School Block Scheduling and Continuous Improvement.** DAI-A67/05, AAT3216202.
33. Weldy, J. (2009), Learning Organization and transfer: Strategies for improving performance, the learning Organization New York,USA : **An International Journal**, 1(16) 58-68.
34. Wu. S. (2006). **Improvement of school Performance. Implementing Total Quality Management Learning Organizational in selected Technological.** Colleges, and colleges for Professional Training in Taiwan (China). DAI-A 67101 UMI. AAT 3205308.



## الملخص

### ضوابط المنظمة المتعلمة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري في مدارس

### التعليم المهني في الأردن

هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن وتطوير أنموذج مقترح لتطبيق تلك الضوابط فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم المهني في الأردن التابعين لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤) والبالغ عددهم (١٨٣٠) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية الطبقية العشوائية من معلمي ومعلمات مدارس التعليم المهني في أقاليم الشمال والوسط والجنوب، وقد بلغ عددهم (٥٥٠) معلماً ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج المسحي التحليلي التطويري في عرض ضوابط المنظمة المتعلمة وتحليلها من خلال التعرف على درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني وتحليل النماذج الخاصة بالمنظمات المتعلمة لتطوير الإطار العام لأنموذج مقترح لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني يوضح كيف يمكن للإدارة المدرسية أن تنتفع بهذا النهج الإداري الحديث كمدخل من مداخل إصلاح مدارس التعليم المهني وتطويرها في الأردن، وتم تطوير إستبائية للتعرف على درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني تكونت من (٦٧) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها ومعالجتها إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن جاءت بدرجة متوسطة بمقدار (٢.٩٠)، ثم تم تطوير أنموذج لضوابط المنظمة المتعلمة مقترح لسد الفجوة بين الواقع والمؤمل ليشمل ثمانية ضوابط وهي: (الرؤية المشتركة، التمكين المهني، التعلم التنظيمي الجماعي، التفكير التنظيمي، النماذج الذهنية، منظومة التعلم

الإلكتروني، التدريب المهني الميداني) لتحويل مدارس التعليم المهني إلى منظمات متعلمة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتبني ضوابط المنظمة المتعلمة والشروع في تطبيقها فعلياً ونشر ثقافتها التنظيمية عن طريق توفير برامج تدريبية للمدراء والمعلمين والمشرفين والفنيين في مدارس التعليم المهني في الأردن وتقييم واقع منظومة التعليم الإلكتروني بشكل عام وخطوط شبكة الانترنت والعمل على توسيعها وتفعيلها ونقلها إلى الغرف الصفية والمشاغل المهنية بما يتناسب مع المتغيرات والمستجدات العالمية الخاصة بالتعليم المهني، وتفعيل برامج التدريب المهني الميداني بما يتناسب وحاجات سوق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة، مدارس التعليم المهني، التطوير الإداري.

## **The Learned Group Controls: Suggested Pattern for Administrative Development in the Vocational Education Schools in Jordan.**

This study aimed at knowing the degree of availability of the Learned Organization Controls in the Vocational Education Schools in Jordan, and to construct a suggested pattern to apply these controls on. The sample consists of all vocational education school teachers in Jordan who belong to the Ministry of Education for the scholastic year (2013/2014) and their number is 1830 male and female teachers.

The sample was selected according to the random cluster level approach of these teachers from the north, middle and south regions, and the number was 550 teachers. The study followed the developmental analytical survey method to present the learned organization controls and analyze them through identifying the degree of availability of these controls in the vocational education schools and analyzing the patterns of the learned organization to develop the general frame to a suggested pattern to apply these controls in the vocational education schools to explain how the school management can benefit from this modern administrative approach as an introduction to reform the vocational education schools and develop them in Jordan. An instrument has been developed to measure the degree of availability of the learned organization controls in the vocational education schools and it consisted of (67) items, and it has been tested for validity and consistency and processed statistically to show the gap between the present and the future. The study concluded that the degree of availability of learned organization control in vocational education schools in Jordan was with average of (2.90) then a suggested pattern for these controls has been developed to bridge the gap between the present and the future and to include eight (8) controls (Common Vision, Vocational mastering, Communal Organizational Education, Organizational Thinking, Mental patterns, Electronic Learning Organization, Field Vocational Education), in order to transform the vocational education schools to learned organizations.

In the light of the findings of the study, the researcher recommended that these controls should be represented, applied, and spread through providing training programs for the principals, teachers, supervisors, and technicians in the

vocational education schools in Jordan and evaluate the electronic learning network in general and the internet connections, to be extended and activated to suit the international variables and innovations related to the vocational education, and the activation of the field vocational training programs to suit the needs of the labor market.

**Keywords:** Learned Organization, Vocational Education Schools and Administrative Development.