

## مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمراكز التدريب المهني للتعلمة الصناعية (مدرسة مركز معادن أسيوط نموذجاً)

د/ بهاء الدين عربي محمد عمار

أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة أسيوط

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري للمنظمة المتعلمة، والإطار الفكري للتعلمة الصناعية لمراكز التدريب المهني (مركز معادن)، كما استهدفت التعرف على واقع أبعاد المنظمة المتعلمة في مراكز التدريب المهني، ومعوقات تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة، ووضع تصور مقترح لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بمراكز التدريب المهني (مدرسة معادن أسيوط).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وقام بإعداد الاستبانة وتم تطبيقها على عينة من المعلمين بمدرسة مركز المعادن بأسيوط.

وقد توصلت الدراسة إلى مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها، وقد تمثلت في "التطوير المستمر والتمكين الشخصي، والرؤية الجماعية المشتركة، والنماذج العقلية، وتوفير مناخ ملائم للتعلم، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم"، كما توصلت إلى مفهوم مراكز التدريب المهني، وشروط القبول بمراكز التدريب المهني، وكذلك معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة بمدرسة مركز المعادن بأسيوط وتم تقسيمها إلى معوقات داخلية وخارجية.

كما توصلت الدراسة إلى أن بعد "التطوير المستمر" جاء في المرتبة الأولى بمدرسة مركز المعادن بأسيوط، وجاءت الأبعاد: التمكين الشخصي، والرؤية الجماعية المشتركة، والنماذج العقلية، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم" جاءت في

المرتبة الثانية، واحتل بعد "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية" المرتبة السادسة، وجاء بعد توفير "مناخ ملائم للتعلم" في المرتبة السابعة، وجميع الأبعاد محققة بدرجة متوسطة.

كما توصلت الدراسة -أيضا- إلى أن هناك معوقات تعوق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث جاءت المعوقات الداخلية في المرتبة الأولى في حين جاءت المعوقات الخارجية في المرتبة الثانية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التدريب المهني، التلمذة الصناعية، مدرسة مركز معادن، أبعاد المنظمة المتعلمة.

### **Abstract:**

The study aimed to identify the intellectual framework of the learning organization, the intellectual framework for apprenticeships for vocational training centers (Ma'aden Center), to identify the reality of the dimensions of the learning organization in vocational training centers and the obstacles of applying the approach of the learning organization, and to develop a proposed vision for the application of the dimensions of the learning organization in the training vocational centers (Assiut Metal School).

The researcher used the descriptive approach for its suitability to the nature of the study, and designed a questionnaire that was administered on a sample of teachers at the Metal Center School.

The study reached the concept and dimensions of the learning organization, which were represented in: "continuous development and personal empowerment, a common collective vision, mental models, providing an appropriate environment for learning, linking the school with the external environment, and

strategic leadership that supports learning", as well as the concept and conditions for admission to vocational training centers, and the obstacles of implementing the learning organization at the Metal Center School which were divided into internal and external obstacles.

The study also found that the domain "continuous development" came in first place in the Metal Center School, and the domains of "personal empowerment, a shared collective vision, mental models, and strategic leadership that support learning" came in second place, and the domain "linking the school to the external environment" came in sixth place, and the domain "providing an environment conducive to learning" is ranked seventh, and all dimensions are moderately achieved.

The study also found that there are obstacles that hinder the application of the dimensions of the learning organization. The internal obstacles came in the first place, while the external obstacles came in the second one.

**Keywords:** learning organization, vocational training, apprenticeship, Ma'aden Center School, dimensions of the learning organization.

#### مقدمة:

يوصف المجتمع الإنساني بأنه مجتمع دائم التغيير، وأن القانون الثابت الوحيد في المجتمع هو قانون التغيير، وذلك يدفع المؤسسات المجتمعية إلى إحداث تغييرات في بنية المؤسسات حتى تستطيع أن تتكيف وتواكب هذا التغيير داخل المجتمع، ففي ظل التطورات الحالية القائمة على المعرفة، يعتمد بقاء كل مؤسسة على اعتمادها المتزايد على المعلومات، ولذلك أصبح تبني ثقافة مؤسسية تعزز التعلم أمراً ضرورياً،

ولقد أتاح التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التعلم الشامل وهو أمر حاسم للتطوير والنجاح المؤسسي، وقد ظهرت المنظمة المتعلمة كرد فعل لذلك.

وقد كان الظهور الحقيقي للمنظمة المتعلمة في عام ١٩٩٠، عندما نشر بيتر سنج كتابه والذي تناول فيه مسئوليات المنظمات عن التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تتسم بالتغيرات السريعة و الفوضى والاضطراب، مما يتطلب التحول من منظمات التقليدية الى منظمات تعليمية. (عباس عيد مهدي الشريفي واخرون، ٢٠٠٩، ٢٠١٢، ٢١٠)

ويعد مينج" أحد الرواد الأوائل الذين تناولوا هذا المفهوم، وقد أسهم في ذبوعه وانتشاره عام ١٩٩٠ م من خلال اتباع منظور منظومي في البحث، وقصد به : "تلك المؤسسة التي يعمل الأفراد فيها بصفة مستمرة على زيادة قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، ويسعون إلى التوصل إلى أنماط جديدة من التفكير والطموح الجماعي، ويحرر الدوافع الجماعية لديهم، وهي أيضا المكان الذي يتعلم فيه الأفراد باستمرار كيف يتعلمون جميعا. (Peter. M senge, 1990,3)

وعلى الرغم من أن منظري المنظمة المتعلمة استهدفوا عالم العمل والشركات، ولم يستهدفوا جمهور التربويين فأن أفكار المنظمة المتعلمة تنطبق على عالم التربية، بل إن كثيرا من التربويين يشعرون بأن هذه الأفكار ليست خاصة بعالم العمل، بل بالتعلم الإنساني وطرق التفكير الجديدة التي نحتاج إليها في القرن الحادي والعشرين، قرن التغيير والاعتماد المتبادل(إسراء محمد الذبيان، ٢٠١٦، ٩)، وفوق ذلك لا يوجد في أفكار المنظمة المتعلمة مما يفصل التربية عن عالم العمل، بل يمكن القول: إن مقولات المنظمة المتعلمة مقولات تربوية أكثر منها اقتصادية. (محمد ابراهيم خليل أبوزيد، ٢٠١٣، ١٥)

وتوصف المنظمة المتعلمة بأنها ذات توجه تعليمي إذا توفرت لديها القدرة على رعاية التعلم وتوفير الإمكانات اللازمة للتطوير، وإذا كان لديها الاستعداد للتكيف والتغير. فهي المنظمة التي تقوم بتحليل ومراقبة وإدارة وتنسيق عملية التعلم وربطها بأهداف الإبداع والتطوير. كما تتميز المنظمة المتعلمة بوجود التعلم المستمر في جميع المستويات التنظيمية، وتختص كذلك بتوليد المعرفة ونشرها، وجعلها متاحة للجميع، وتعمل أيضا على تفكير النظم في تحليل الظواهر المختلفة، كما أن ثقافتها التنظيمية تشجع التجريب وتدعمه. فهي منظمة مرنة يعمل بها الأفراد بحرية في مواجهة الأخطار والمواقف المختلفة، ويسعون لاكتشاف أفكار جديدة، وتعتمد على عنصر التدريب وتعدّه أداة مهمة في عملية التعلم (ميمونة يوسف درويش العجمي، ٢٠١١، ٣٨)

يمثل ترسيخ مبدأ المنظمة المتعلمة في المنظمات أساسا تطلق منه أفضل تطبيقات وبرامج التطوير فيها، وتطبيق هذا المبدأ يلزم تهيئة كاملة للبيئة الداخلية للمنظمة لإحداث التغيير، ويتم كذلك الدعم للعاملين فيها، لكي يكون التغيير الإيجابي لتحقيق الأهداف المحددة له، ولن ينطلق بالسرعة المطلوبة لمواجهة التغير المتسارع في بيئة المنظمة الخارجية. فتعلم المنظمة يدفعها باستمرار نحو تقييم وتطوير أنظمتها الداخلية لمواجهة الضغوط عليها لزيادة الفعالية والكفاءة، كما يتيح لها المجال لمواكبة التوسع المعرفي المتسارع في المجالات الإدارية والتخصصية، ويحقق لها ميزة تنافسية في الأداء والتوقيت. (نجم عبود نجم، ٢٠٠٥، ٢٦٢، ٢٦٤)

فالمنظمات تتعلم بشكل أساسي من خلال تعلم أفرادها، فهناك آلية للربط بين تعلم المنظمة وتعلم أفرادها. مع ملاحظة أن تعلم المنظمات أكثر تعقيدا ودينامية من تعلم الأفراد، فمستوى التعقيد يتزايد مع زيادة التنوع في الأفراد، مع أهمية واختلاف دوافعهم واتجاهاتهم، فتعلم المنظمة ليس مجرد مجموع تعلم أفرادها، بل هو نتاج للنماذج العقلية التي يتم مشاركتها بين جميع أفراد المنظمة، والتي تشكل الذاكرة

النشطة للمنظمة، والتي تجعلها في حالة تعلم مستمر يشمل جميع العاملين فيها. (ميمونة يوسف درويش العجمي، ٢٠١١، ٣١)

ولذلك فالمؤسسات التعليمية بشكل عام ومدارس مراكز التدريب المهني بشكل خاص تتطلب طبيعة خدماتها ثقافة قوية تحقق التعلم التنظيمي، ويجب عليها أن تطور نظامًا تعليميًا فعالاً، وتسعى لتحسين فعاليته بشكل مستمر، ويطور القدرة على التعلم وتحسين أدائهم وخبراتهم لتطوير وتنفيذ الممارسات التي من شأنها زيادة فعاليتها وكفاءتها، ويمكن لهذه المؤسسات أن تحقق ذلك من خلال التحول إلى المنظمة المتعلمة.

#### مشكلة الدراسة:

إن الأهمية التي تحتلها المؤسسات التربوية من حيث التأثير في الأفراد والمجتمع والنتائج التي تتركها على كلا الجانبين، دفعت المهتمين والباحثين مثل سينج (Senge) إلى أن تكون هذه المؤسسات في المقدمة، وكان لزاماً على هذه المؤسسات أن تتحول من منظمات عادية إلى منظمات تعلم توفر لأفرادها المناخ التعاوني الملائم لكي ترقى وتستمر في التقدم، ولا يمكن أن يحدث ذلك ما لم تكن هناك قيادات وإدارات مبدعة لمساعدة المنظمة والعاملين فيها، ولرفع الكفاية والفعالية في العمل، إن منظمة التعلم هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصال، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري، والعنصر البشري تقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الإستراتيجية، وصناعة القرار. (أريج ميمون الكبيسي، ٢٠١٣، ٩)

ومن الجدير بالذكر أن هناك تأثيرات أخرى مهمة قد أسهمت في ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة وتبنيه من قبل العديد من المؤسسات الإدارية والتعليمية في الوقت الحالي. ومن بين هذه التأثيرات بزوغ مفاهيم حديثة حفلت بها الأدبيات التربوية، مثل

الجودة الشاملة، والمجتمع المرتكز على المعلومات، والبحث المستقبلي، والتنمية المهنية، إضافة إلى التحول الحالي إلى العولمة، الأمر الذي أدى إلى تقديم أساليب فعالة لمساعدة المؤسسات المختلفة على مواجهة أزماتها البيروقراطية، والوصول إلى التعلم المنشود من خلال توظيف نظم وآليات عمل تكاملية تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية والتمتع بالقدرة على التكيف، مع الواقع الراهن والاستجابة للمتغيرات والتحديات بثتى السبل. (ميمونة يوسف درويش العجمي، ٢٠١١، ٣٠)

وقد تحقق المنظمة من إجراء تحولها إلى منظمة متعلمة مجموعة من الفوائد، أهمها: تهيئة المعرفة للعاملين ونشرها، وتعزيز معرفة للعاملين بنتائج البحوث وتحقيق التميز والجودة، ورفع مستوى الأداء وخفض الكلفة، وزيادة قدرة المنظمة على الوفاء بجادات وتوقعات العملاء وتعزيز قدرة التنمية وإدارة التغيير، وزيادة الإبداع والابتكار والتكيف، وجذب الأفراد الراغبين في النجاح والاحتفاظ بهم وزيادة حماسهم. (خبراء مركز الخبرات المهنية بميك، ٢٠٠٦، ٣٥)

وقد أكدت إحدى الدراسات على ضرورة إجراء دراسات خاصة بواقع التدريب المهني والمشكلات والحلول، ودراسات عن الكفايات اللازم توافرها لمؤسسات التدريب المهني في ظل التطور الصناعي، ومدى مواكبة التدريب المهني لمتطلبات سوق العمل. (سهام حسين إبراهيم أحمد، ٢٠١٢، ٢٢)

كما أكدت الدراسات على أهمية الاهتمام بتحول المؤسسات التعليمية إلى منظمات متعلمة وتطبيق مبادئها، وذلك في سعيها إلى تطوير المؤسسات التعليمية عامة، ومدارس التعليم العام خاصة، ورفع كفاءة نظامها الداخلي والخارجي على حد سواء. (أسماء راضي عبدالحميد خنفر، ٢٠٢١، ٩٥)

كما أكدت الدراسات على أنه يجب على المنظمات التربوية، وخصوصا المدرسة أن تكون منظمات متعلمة قادرة على تجديد ذاتها، حتى تواكب التغيرات،

وتستطيع أن تلبي الاحتياجات المجتمعية المتغيرة بتغير العصر، وتغير احتياجاته ومتطلباته. (سليمان سرور سالم بلجهر، ٢٠٢١، ١١٣)

ولذلك كان لزاماً على كل المؤسسات التربوية ومنها مدرسة المعادن بأسيوط، لكي تستطيع مواجهة التطور والتغير وإحداث تطورات لتواكب هذا التغير، أن تتحول من مؤسسات تقليدية إلى منظمة متعلمة، فمنظمات التعلم هي منظمات القرن الحادي والعشرين، وبذلك تدور مشكلة البحث حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدرسة مركز المعادن بأسيوط للتدريب المهني على التلمذة الصناعية.

**أهداف الدراسة:** وهدفت الدراسة إلى التعرف على:

١. الإطار الفكري للمنظمة المتعلمة.
٢. الإطار الفكري للتلمذة الصناعية لمراكز التدريب المهني (مركز معادن).
٣. واقع المنظمة المتعلمة في مراكز التدريب المهني.
٤. وضع تصور مقترح لتطوير مراكز التدريب المهني في ضوء المنظمة المتعلمة.

**أهمية الدراسة:**

**اكتسبت الدراسة أهمية مما يلي:**

١. أهمية الموضوع المنظمة المتعلمة، ومن سعي الدول المتقدمة نحو تطبيق مفهوم التعلم، والمنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية.
٢. بما تسهم به فيما تضيفه للمكتبة العربية من إضافة جديدة في مجال التعلم في مفهوم المنظمات المتعلمة، وهو من المفاهيم المهمة والحديثة في التربية.

٣. إن مدارس التدريب المهني (مدرسة معادن أسيوط) لها أهمية بالغة، إذ تعد المؤسسة المسؤولة عن إعداد الطلاب للعمل في المصانع، وتحول هذه المؤسسة إلى منظمة متعلمة، وهذا سيكون له الأثر على مخرجاتها العلمية والمهنية.

٤. قلة الدراسات والأبحاث عن التعليم المهني، حيث إن هذا النوع يعاني من الإهمال والتهميش من جانب المسؤولين عن التعليم في مصر.

٥. بما تقدمه الدراسة من نتائج يستفيد منها مسئولو التعليم الفني ومسئولو مدارس التدريب المهني ومتخذو القرار لتطوير وتحسين أدائهم وأعمالهم، وكذلك المعلمون لتحسين أدائهم نحو الأفضل.

دراسات سابقة:

#### ١. عبد الرحمن محمد الشرجبي وآخرون (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية؛ بالاستفادة من تجارب أكثر الدول العالمية الرائدة في مجال التعليم الفني والتدريب المهني، وهي: (ألمانيا، النمسا، سويسرا، فنلندا)، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتمثلت العينة في مجموعة من الوثائق الورقية والإلكترونية والدراسات خلال الأعوام الأخيرة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود جوانب قصور ومشكلات تواجه نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية، من أهمها: ازدواجية وتعددية مصادر التشريع، ضعف التمويل والاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي، ضعف البنية التحتية، وتقليدية المناهج وأساليب وطرائق التدريس، واستنادًا للنتائج قدم الباحثون مجموعة من التوصيات؛ وتضمنت أهم المتطلبات لتطوير النظام وأهمها: توحيد مصدر التشريعات والسياسات في وزارة واحدة، والتمكين الإداري للكليات الفنية والمعاهد المهنية، وإيجاد مصادر تمويل متعددة لدعم التعليم الفني والمهني، وفتح برامج دراسية وتخصصات حديثة.

## ٢. دراسة على بن صالح بن علي الشايع، أمل عبد العزيز الشيخ (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ ، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفات التربويات والمعلمات لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة، وفقا لمتغيري طبيعة العمل وسنوات الخدمة.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة تألفت من (٥٦٠) من المشرفات التربويات والمعلمات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة DOLQ حيث جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في جميع المجالات تعزى لمتغيري طبيعة العمل وسنوات الخدمة، ما عدا مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، وقد وجدت فروق تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المعلمات.

## ٣. دراسة مازن عارف نعوص الدلعة (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في لواء البادية الشمالية الغربية لثقافة المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالنمط القيادي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة مكونة من جزأين بالإضافة لمعلومات عامة عن المبحوثين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في لواء البادية الشمالية الغربية لثقافة المنظمة المتعلمة جاءت مرتفعة على جميع مجالات الأداة، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥. تعزي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في جميع المجالات والدرجة الكلية، وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في لواء البادية الشمالية الغربية للأنماط القيادية السائدة جاءت مرتفعة على جميع مجالات الأداة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ٠.٠٥. تعزي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية، في لواء البادية الشمالية الغربية لثقافة المنظمة، والأنماط القيادية السائدة في مدارسهم.

#### ٤. دراسة أسماء راضي عبدالحميد خنفر (٢٠٢١)

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات معلمات التعليم العام في إدارة تعليم شرق الدمام في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو مدارسهن كمنظمات متعلمة.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وبلغت (٤٠١) معلمة بنسبة (٢٠٪) من المجتمع الأصلي، وقام الباحث بتطبيق استبانة "وصف المدرسة كمنظمة متعلمة"، وتتكون من (٣٠) فقرة، موزعة على أربعة مجالات: مجال النمو المهني، والمناخ، والتجريب، ثم الهيكل التنظيمي.

وقد استخدم المنهج الوصفي، واستخدم الباحث اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين، وتحليل "التباين أحادي الاتجاه"، لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين لاختيار أسئلة الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة حصول جميع مجالات تصورات المعلمات نحو مدارسهن، كمنظمات متعلمة على درجات موافقة متوسطة بمتوسط عام (٣.٠٨)

وانحراف معياري (٠.٨٢)، وترتبت تنازليا كالاتي: مجال النمو المهني، والمناخ، والتجريب، ثم الهيكل التنظيمي.

كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات المشتركات تعزي لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، عدا مجال التجريب لصالح المؤهل الأقل في كل مرة، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائيا في استجابات المشتركات تبعا لمتغير الخدمة، وأوصت الدراسة بتفعيل الدورات التدريبية لمديرات المدارس ومعلماتها في تطبيق أبعاد ومجالات المدرسة المتعلمة.

#### ٥. دراسة ساره بنت محمد بن فطيم الحمادي (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض. وكذلك الوقوف على معوقات تطبيقها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على مديرات ووكيلات المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية (بنات) بمدينة الرياض، وبلغ عددهن (٢٦٠) استبانة.

وقد توصلت الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد المنظمة المتعلمة كان (٣,٦٦)، وهو يشير إلى درجة (تطبيق كبيرة) على أداة الدراسة. وكان ترتيب الأبعاد كما يلي: بعد (تمكين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة)، يليه (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية)، تلا ذلك بعد (القيادة الإستراتيجية)، ثم جاء بعد (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي)، واحتل بعد (تشجيع الاستفهام والحوار) المرتبة الخامسة، أما بعد (إنشاء أنظمة المشاركة المعرفة والتعلم)، فجاء بالمرتبة السادسة، وأخيرا (إيجاد فرص للتعلم المستمر).

كما توصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية هي: (نقص الدورات التدريبية المقدمة لمنسوبات المدرسة لتطوير

قدراتهن على التعلم، وروتينية برامج تقييم الأداء الروتينية، وندرة التعاون مع الجهات الداعمة الخارجية من أجل تطوير برامج تعليمية متطورة).

#### ٦. دراسة سليمان سرور سالم بلجهر (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة.

وقد تم التطبيق على عينة قدرها (٢٦٠) بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع. وتم استخدام الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من سبعة أبعاد، هي (التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين العاملين، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت على فقرات الاستبانة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٣٦٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢٤٤٥)، حيث كانت النسبة المئوية (٦٢.٧٣٪)، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

وقد تم التوصل إلى فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المديرين، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

#### ٧. دراسة جميلة بنت فالح المطيري وآخرون (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المدرستين الثانويتين: العشرون والخامسة بريدة كمنظمة متعلمة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول واقعهن،

كمنظمتين متعلمتين من وجهة نظر العينة بالنسبة لمتغير (المدرسة، والمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) وقد استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة والاستبانة، كأداة لجمع المعلومات من جميع المعلمات في المدرستين ومشرفاتهن التربويات، والإداريات ومشرفاتهن التربويات للعام الدراسي ١٤٣٩ - ١٤٤٠ هـ.

وقد توصلت الدراسة إلى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي) بدرجة مرتفعة في المدرستين. واختلاف في درجة ممارسة العينتين لأبعاد المنظمة المتعلمة فيهما، حيث احتل بعد "تعلم الفريق" المرتبة الأولى بالنسبة لهما، أما بعد التفكير النظامي فقد احتل المرتبة الأخيرة بالنسبة لعينة المعلمات ومشرفاتهن التربويات، والمرتبة الثالثة بالنسبة للإداريات ومشرفاتهن الإداريات.

كما توصلت الدراسة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابة المعلمات ومشرفاتهن حول واقع المدرستين (الثانوية العشرية والثانوية الخامسة) تعزى إلى متغير (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وتوجد في متغير (المدرسة) لصالح "المدرسة الثانوية العشرية". ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستجابة الإداريات ومشرفاتهن حول واقع المدرسة الثانوية العشرية والمدرسة الثانوية الخامسة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي) وتوجد في متغير (المدرسة) لصالح "المدرسة الثانوية العشرية" ومتغير (المركز الوظيفي) لصالح "إدارية في مدرسة"، ومتغير (سنوات الخبرة) لصالح الإداريات ومشرفاتهن الإداريات اللاتي خبرتهن أكثر من عشر سنوات.

#### ٨. دراسة هناء شحات السيد إبراهيم حجازي (٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى تفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة؛ من خلال التعرف على أهم مبررات ودواعي التنمية المهنية للمعلمين،

والكشف عن أهم أساليب التنمية المهنية للمعلمين، وتحديد أهم مداخلها، وإلقاء الضوء على المنظمة المتعلمة بوصفها أحد التوجهات والمداخل الحديثة للتنمية المهنية للمعلمين، والكشف عن مبررات التحول نحو المنظمة المتعلمة، وتحديد أهم نماذج هذه المنظمة، بالإضافة إلى الكشف عن متطلبات تحول المدارس إلى منظمات متعلمة، ومحاولة تقديم بعض المقترحات والإجراءات لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة.

ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وانتهت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين، في ضوء نموذج مارسيك وواتكينز للمنظمة المتعلمة.

#### ٩. دراسة سميرة حسن الحاجي محمد (٢٠١٧).

هدفت الدراسة إلى الوقوف على متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفلسفي لمفهوم المنظمة المتعلمة، والوقوف على بعض أساليب تطوير وظائف المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، والوقوف على درجة (أهمية -توفر) وظائف المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين بها، وأخيراً بناء نموذج مقترح لتطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يستخدم لوصف المنظمة المتعلمة، وتم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (Learning Organization Questionnaire (DLOQ) المطور بواسطة مارسيك وواتكينز (٢٠٠٣) (Watkins & Marsick)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) من العاملين بالمدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء،

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس عند مستوى (٠.٠٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من درجة التوافر، والأهمية، وبلغت إجمالي درجة التوفر ٣٨,٠٥٪ فيما كانت الأهمية ٨٧,٣٪، وبلغت الفجوة النسبية ٤٩,٢٥٪.

كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول كل من درجة التوافر والأهمية، بحسب متغير الوظيفة. وبلغ إجمالي درجة التوفر ٣٨,٠٥٪، وبلغت الأهمية ٨٧,٣٪، وبلغت الفجوة النسبية ٤٩,٢٥٪، كما توصلت الدراسة إلى نموذج مقترح يتضمن بعض آليات تطوير المدرسة الثانوية بمدينة الأحساء في ضوء نموذج مارسيك وواتكينز ( Marsick & Watkins Model).

#### ١٠. دراسة فاطمة عبدالله الزهراني، هند إسماعيل الشريف (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٧٠) فرداً، و(٣٢) مديرة، و(٣٨) وكيلة في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وفق أنموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٢٠٠٤)، ويمكن ترتيبها على النحو التالي، جاء بعد التمكن الشخصي بمتوسط (٢٠١١)، ثم بعد التفكير النظمي بمتوسط (٢٠٠٩)، ثم بعد النماذج الذهنية

بمتوسط (٢٠٠٤)، ثم بعد الرؤية المشتركة بمتوسط (٢٠٠٠)، ثم بعد تعلم الفريق بمتوسط (١٠٩٥).

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج، وفقاً لمتغير التخصص، والوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير التخصص في البعدين الثاني والثالث، لصالح التخصص العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من خبرتهن من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات.

ومما توصي به الدراسة: تفعيل التمكن الشخصي في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، عن طريق عقد الدورات التدريبية، والتخفيف من الأعباء والمهام عن المنسوبات، وتوفير وسائل تعليمية حديثة، وتفعيل التفكير النظمي عن طريق تخصيص وقت لمناقشة الأفكار الجديدة، والاهتمام بالعملية التعليمية بكل أبعادها، وعدم التركيز على نتائجها فقط، والحرص على أخذ التغذية الراجعة من المنسوبات للمديرة، والعكس.

#### ١١. دراسة نوال عبيد عناد الغزوي (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: (الإلتقان الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم كفريق، والتفكير المنظومي) بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك، وتقرير ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك، تعزى لمتغيرات الدراسة (نوع المؤهل، ونوع المدرسة).

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم التطبيق على عينة عشوائية من معلمات المدارس الحكومية الثانوية للبنات بمدينة تبوك، حيث تم توزيع (٣١١) استبانة تمثل ما نسبته (٤٨,٣٧٪) من مجتمع الدراسة البالغ (٦٤٣) معلمة، تم استعادة (٢٨٧) منها، وتم استبعاد (٥٩) استبانة لا تصلح للتحليل، وتمت المعالجة الإحصائية لعدد (٢٢٨) استبانة، بنسبة (٤٦,٣٥٪) من كامل المجتمع، تم اختيارها بالطريقة البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك في حدود هذه الدراسة الموضوعية، والزمانية، والبشرية، والمكانية، تتوافر تتم بدرجة (كبيرة)، كما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لنوع المؤهل العلمي في بعد الإلتقان الشخصي، وبعد الرؤية المشتركة، وبعد التعلم كفريق، وبعد التفكير المنظومي، وفي الأبعاد مجتمعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لنوع المدرسة في بعد الإلتقان الشخصي، وبعد النماذج الذهنية، وبعد التعلم كفريق، وفي الأبعاد مجتمعة؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٠,٩٨)، (٠,١٦)، (٠,٢٢)، (٠,١٠) على التوالي.

## ١٢. دراسة عمر على غريب، وسهام حسين إبراهيم (٢٠١٥).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور وأهمية التلمذة الصناعية في إكساب الطالب المهارات الأساسية للعامل الماهر.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات. تكونت عينة البحث من (١٠٠) طالب من مركز التدريب المهني الخرطوم (٢) و(٨) من الإداريين والمختصين في المجال المهني عند تحليل البيانات إحصائياً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: إن البرامج النظرية والعملية في مراكز التدريب المهني لا تواكب سوق العمل، ووجود معوقات تواجه فترة التلمذة الصناعية في مؤسسات سوق العمل، وفترة التدريب بمراكز التدريب المهني تمد الطالب بأساسيات المهارات النظرية والعملية، لكنه يحتاج لمزيد من التدريب لمواكبة سوق العمل.

### ١٣. دراسة أحمد عبدالله الخطاب (٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الطلبة في نظامي التعليم المزدوج (التلمذة الصناعية) والتعليم المهني في محتوى كتاب مبادئ السلامة المهنية وحماية البيئة من أجل تقييمه، كما هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود أو عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات إجابات الطلبة عن محتوى هذا الكتاب، يعود لمتغير الصف في المهنة الواحدة (الأول ثانوي/الثاني ثانوي)، ولمتغير المهنة (تعليم مهني/تعليم مزدوج) وتفسير ذلك.

تكون مجتمع الدراسة من (١٨٥) طالباً من طلاب الصف الأول الثانوي والصف الثاني الثانوي من طلبة التعليم المزدوج والتعليم المهني، واختار الباحث عينة عشوائية، قدرها (٨٠) طالباً وبمقدار (٢٠) طالباً من كل صف، واستخدم الاستبانة كأداة للبحث بعد التأكد من صدقها وثباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن البنود التي تتعلق بمواضيع البيئة حصلت على أقل الدرجات عند طلبة التعليم المهني والتعليم المزدوج، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الطلبة في التعليم المزدوج والتعليم المهني، حول محتوى الكتاب عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ومن مقترحات البحث تعديل المعلومات المتعلقة بالبيئة بشكل كامل، وإشراك الطلبة في تقييم المناهج.

## ١٤. دراسة راضية آدم محمد، حسام الدين عوض الله أحمد القدال (٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى التعريف بدور التدريب المهني في خلق مجتمع المعرفة، لفت النظر لهذا النوع من التدريب الذي يسهم في الاقتصاد الوطني بالعمالة الخبيرة "المهارة".

وقد استخدم المنهج الوصفي بشقيه المسح ودراسة الحالة؛ وتكونت عينة الدراسة من ٦٠ مدرباً من المدربين الذين يعملون في مراكز التدريب المهني في ثلاثة مراكز في ولاية الخرطوم (معهد الصداقة الصيني بأم درمان، المعهد الكوري بجبرة جنوب الخرطوم، معهد الخرطوم ٢) بولاية الخرطوم، حيث وزعت عليهم استبانة للتعرف على آرائهم في الدور التدريبي المعرفي للتدريب المهني، وتم تحليل هذه الاستبانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS، إضافة لعدد من المقابلات مع مديري الإدارات في الأمانة العامة، للتدريب والتلمذة الصناعية ومديري مراكز التدريب المهني والمدربين، داخل الورش المختلفة في هذه المراكز.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أن الدولة تراهن على أعلى مستوياتها على أن التدريب المهني يستطيع أن يدعم التنمية والاقتصاد الوطني، من خلال تكوينه لعناصر ماهرة في مختلف المجالات الصناعية والتنموية، والتدريب المهني أسهم بصورة كبيرة، وعبر برامجه المتنوعة التي تتاسب الجميع في انتشار كثير من الشرائح الفقيرة والعاطلة عن العمل وتحويلها إلى عناصر فاعلة في المجتمع تساعد في تعزيز بنيانه المعرفي.

وتم وضع عدد من التوصيات، منها: على الدولة أن تترجم رهانها على التدريب المهني إلى واقع ملموس من خلال دعمها لهذا المجال الحيوي، وعلى الدولة أن تفعل الاتفاقيات الثنائية المتوقعة مع عدد من الدول، وأن تستفيد من المنظمات الدولية في دعم التدريب المهني، وأن تقدم لها التسهيلات اللازمة، وعلى أصحاب العمل أن يفيقوا من ثباتهم، وأن يقدموا الدعم للتدريب المهني من خلال دعمه مالياً وبأحدث

أدوات التدريب، لأن ذلك يوفر عليهم كثيرًا من الأموال التي ينفقونها في تدريب العاملين لديهم.

#### ١٥. دراسة سهام حسين إبراهيم أحمد (٢٠١٢)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور وأهمية التلمذة الصناعية، وأثر التلمذة الصناعية في إكساب الطالب الكفايات الأساسية للعامل الماهر، والتي تمثل بدورها الأساس الملح والضروري لتقدم التدريب المهني و التقني.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الباحثة أداتين لجمع المعلومات، والمقابلة مع خبرات مختارة متنوعة والاستبانة مع الطلب، واختارت الباحثة مجتمع الدراسة من طلب الصف الثالث بمركز التدريب المهني (الخرطوم) في التخصصات المختلفة المتوفرة بالمركز، لأنه في تقدير الباحثة يمثل الواقع المثالي لمراكز التدريب المهني في السودان.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة، من أهمها: البرامج النظرية والعملية لمراكز التدريب المهني، لتواكب متطلبات سوق العمل، ووجود معوقات تواجه فترة التلمذة الصناعية في المؤسسات، كما أن سوق العمل للتلمذة الصناعية لها أثر في إكساب الطالب الكفاية اللازمة للعامل الماهر.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث مناهج التدريب المهني لتواكب التطور السريع في سوق العمل، من قبل متخصصين، وتحسين فترة التلمذة الصناعية داخل سوق العمل وتذليل الصعاب التي تواجهها، وذلك بتفعيل قانون التلمذة، وضرورة العمل على توفير الآليات والمعدات الحديثة اللازمة لتدريب الطالب داخل مراكز التدريب المهني.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

## ١.دراسة أولريك براندي، جونا سبروجوي (Ulrik Brandi,Jonas Sprogø, 2022)

وهدفت الدراسة التعرف على كيفية ممارسة التعلم في المنظمات، فقد أثبت التعلم التنظيمي والمنظمة التعليمية أنهما مفاهيم وأدوات مستدامة وقيمة يجب التفكير بها لمنظرين وممارسين في المنظمة، والتعرف على مدى تميز المجال بمجموعة واسعة من تصورات التعلم التنظيمي والنماذج لإنشاء منظمة تعليمية، في ضوء المراجعات التي تحدد النهج العالمية لفهم محتوى وعمليات التعلم في المنظمات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الجوانب والسمات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المحلية تسهم في تطوير المفاهيم حول ماهية المنظمة وكيفية تصور الممارسات التنظيمية المختلفة بطرق أكثر تحديداً، كما توصلت إلى ان دراسات التعلم مدى الحياة تمثل مجالاً مجاوراً لمنظمة التعلم من حيث أهدافها ونطاقها، والتي تربط بشكل خاص بين التعلم المرتبط بالعمل والتعلم في مكان العمل، كما هو واضح في بين بلدان الشمال الأوروبي، وأن مناهج التعلم مدى الحياة تبين أن الاختلافات بين البلدان منخفضة الأداء وعالية الأداء من حيث التعلم مدى الحياة تستند إلى توفير فرص التعلم غير الرسمي.

## ٢.دراسة جوردان ف. كوركس (Jordan F.cox,2022)

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين تصور مدير المدرسة الثانوية لمدرسته كمنظمة تعليمية، والنماذج التعليمية المطبقة ، والنسبة المئوية التي يتخرج فيها الطلاب تحت COVID -19 جائحة. نظرًا لأن الطلاب قد يتأخرون كثيرًا عن العام المعتاد بسبب فقدان ثلاثة إلى أربعة أشهر من التعليم الرسمي، كما هدفت التعرف على المدارس التي طبقت المنظمة المتعلمة مقارنة بغيرها في تعاملها مع التغيرات الحادثة نتيجة COVID-19.

وقد توصلت الدراسة إن المدارس الثانوية في جميع أنحاء البلاد بحاجة إلى إعادة تعريف طريقة تقديمها التعليمي، والتكيف مع العديد من التغيرات الخاصة بالصحة والسلامة ومتطلبات جائحة COVID-19 خاصة أن الانقطاعات التعليمية لـ COVID-19 غير مسبوقه في العصر الحديث، كما توصلت إلى أن أنظمة المدارس التي تطبق المنظمة المتعلمة كانت قدرتها على التكيف أثناء التغيير الحادث أكبر من غيرها، كما أنها استطاعت الحفاظ على معدلات تخرج عالية.

وتتوافق هذه الدراسة مع نظرية التعلم التنظيمي لبيتر سينج وتشير ضمناً إلى أنه عندما تمارس المدارس التخصصات الخمسة في العملية التعليمية، يتم تحقيق نتيجة عالية لمعدل التخرج، إن الأهمية التي اكتسبتها المدارس ذات معدلات التخرج العالية قد اكتسبت المعرفة اللازمة لمنظمة تعليمية وتخصصاتها الأساسية الخمسة هي حافز للمدارس في جميع أنحاء العالم لاعتماد هذه الممارسة.

### ٣. دراسة جينغكي صن، جيا جوه (Jingqi Sun, Jia Guo, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الاهتمام بالتنمية الحرفية في ظل نظام التلمذة الصناعية الحديث في الصين، والتعرف على طريقة تحقيق وظيفة نقل تكنولوجيا التلمذة الصناعية الحديثة، والتواصل الثقافي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التنمية الحرفية في ظل نظام التلمذة الصناعية الحديث هي استجابة لحاجة "صنع في الصين ٢٠٢٥" للمواهب الماهرة ذات التقنية العالية، وتتطلب تنمية الحرف اليدوية في ظل التلمذة الصناعية الحديثة، تكوين قيم مشتركة في المجتمع بأسره، ودور المعلمين وأفعالهم أو ما يقوموا به في ذلك، ودمج الحرفية في المناهج الدراسية، وخلق الظروف لتنمية الحرف اليدوية مع الإدارة الموحدة، وتعزيز تكامل ثقافة المدرسة والمؤسسة، وبناءً على ذلك، ومن منظور التلمذة الصناعية الحديثة، توصلت إلى مسار التكامل للحرفية القائمة على تكنولوجيا الكمبيوتر والمهارات المهنية للطلاب.

#### ٤. دراسة راسا دوبرزينسكين (Rasa Dobrzinskiene et al,2022):

هدفت الدراسة التعرف على التغييرات في الابتكار والتكنولوجيا والعولمة والمنافسة المتزايدة وتأثيرها على التغييرات في أنشطة المنظمات التعليمية (المؤسسات التعليمية)، والتعرف على دور الإدارة الفعالة في إدارة هذه التغييرات ومواجهة التحديات الناشئة، والتعرف على مدى ارتباط مفهوم المؤسسات التعليمية بوجهات النظر المستقبلية وتصورات المؤسسة التي تتطور وتتغير باستمرار، كما هدفت إلى تحديد حلول الإدارة الفعالة التي تساعد على تحسين التعلم الذاتي للموظفين في هذه الحالة المعلمين، والكشف عن استراتيجيات التعلم الذاتي للمؤسسة التعليمية التي هي المدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التغييرات لا تؤثر على المؤسسة نفسها فحسب، بل تؤثر أيضاً على موظفيها الذين يحتاجون إلى التغيير والتحسين ومواجهة التحديات التي تنشأ معها من أجل التغلب على مثل هذه التغييرات، كما أن ليس فقط التعلم الهادف مدى الحياة مهماً ، ولكن أيضاً التعلم الذاتي. في كلتا الحالتين، لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال قيادة مبتكرة ومركزة تسهل مجموعة متنوعة من أشكال تعلم الموظف.

كما توصلت إلى أن جوهر الإدارة الفعالة في مؤسسات التعلم يرتبط بالأهداف التي يتم السعي إليها بشكل مشترك من قبل المؤسسة نفسها وموظفيها لأنه بخلاف ذلك سيكون من الصعب التحسين والتغيير، سلطت الدراسة الضوء على الفرص التي توفرها الإدارة الفعالة لمنظمات التعلم، والتي تنعكس في التعلم الذاتي ، لتطوير الموظفين بحيث يتم تحديث مهاراتهم ومعرفتهم باستمرار من خلال استراتيجيات التعلم الذاتي، والعمل العملي ، والملاحظة ، والتواصل والتعاون ، والتفكير تعد مبادئ توجيهية أولية لخلق بيئة تعليمية مناسبة داخل المنظمة.

#### ٥. دراسة سيد على العرسول وآخرون (Sayed Ali Alerasoul et al,2022)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف دور المنظمة المتعلمة في بقاء المنظمة مقارنة بالمنظمة التقليدية، والتعرف على دور بعض المجالات الأساسية كالتغيرات الإدارية والاقتصادية، وإدارة تنظيم التعلم، توجيه التعلم فيما يتعلق بالتغيرات الإدارية والاقتصادية في التعلم التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي ضروري لبقاء المنظمة وقد أدى ذلك إلى قدر كبير من الدراسات المفاهيمية والتجريبية، ومع ذلك، لم يتم إجراء أي محاولة لتتبع التطور العام للمنظمة المتعلمة جنباً إلى جنب مع المفاهيم المترابطة لتنظيم التعلم وتوجيه التعلم التنظيمي، وتساهم هذه المراجعة من خلال ترتيب النتائج في إطار نظري يسمى سلسلة التعلم التنظيمي، وقد تم التوصل إلى العوامل التي تؤثر على أداء التعلم في المنظمات ومن خلالها، وقد تمت مناقشة العديد من طرق البحث الأخرى، وتم تسليط الضوء على فوائد منهجية المراجعة التطبيقية.

#### ٦. دراسة هوي جون ني (Hui-jun Ni,2020)

هدفت الدراسة التعرف على إستراتيجيات للتدريب المهني الحديث، والتعرف على كيفية تبني نظاماً لترقية الحرف في ظل التكامل العميق للتصنيع والمعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تعزيز زراعة الحرفيين من خلال التلمذة الصناعية الحديثة، ويمكن الاستفادة من التلمذة الصناعية في تحقيق التقدم في صناعة الطاقة في الصين، علاوة على ذلك، قد قدمت الدراسة أدوات مفيدة للتطوير الوظيفي التنظيمي من خلال تدعيم مؤسسات التدريب المهني (الحرفيين).

#### ٧. دراسة هومين داي وآخرون (Humin Dai1, et al,2020)

هدفت الدراسة التعرف على نموذج التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى، والتعرف على البرامج التجريبية الحديثة للتدريب المهني، والمسئولة عن الإعداد

المهني، كما هدفت التعرف على نظام المناهج الدراسية، وتعلم النموذج الحديث لتدريب المواهب داخل المدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التلمذة الصناعية الحديثة هي نموذج لتدريب المواهب يقوم على التعاون بين المدارس والمؤسسات، وعلى أساس التدريب المشترك لمعلمي المدارس والماجستير في المؤسسة، ويجب ألا يتلقى الطلاب (المتدربون) التعليم النظري والتدريب على المهارات الأساسية في المدارس فحسب، بل يجب أن يتعلموا أيضًا المهارات المهنية في المؤسسات، بصفتهم متدربين لتجميع الخبرة العملية، وإدراك العلاقة الفعالة بين التعلم النظري في المدارس والتطبيق العملي في المؤسسات.

كما توصلت الدراسة إلى أن نمط تعليم التلمذة الصناعية الحديث يختلف عن ذي قبل، الذي يدمج العمل والدراسة من خلال "مشاركة العمل والدراسة"، عن التلمذة الصناعية التقليدية والتعليم المدرسي البسيط، إنه مثال جديد على التدريب المهني الحديث الذي وهبته الخصائص الأساسية للتعليم المهني العالي في ظل الوضع الجديد.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

**أولاً: أوجه الاتفاق:**

هناك أوجه اتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة تتمثل في:

**منهج الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبد الرحمن محمد الشرجبي وآخرون (٢٠٢٢)، ودراسة على بن صالح بن علي الشايح، أمل عبد العزيز الشيخ (٢٠٢٢)، ودراسة أسماء راضي عبد الحميد خنفر (٢٠٢١)، ودراسة سارة بنت محمد بن فطيم الحمادي (٢٠٢١)، ودراسة سميرة حسن الحاجي محمد (٢٠١٧)، في منهج الدراسة، فقد استخدمت كل منهن المنهج الوصفي، في حين استخدمت دراسة

مازن عارف نعوص الدلعة (٢٠٢٢) المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة سليمان سرور سالم بلجهر (٢٠٢١) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

**متغيرات الدراسة:** اتفقت الدراسة مع دراسة على بن صالح بن علي الشايح، ودراسة أمل عبد العزيز الشيخ (٢٠٢٢)، ودراسة مازن عارف نعوص الدلعة (٢٠٢٢)، دراسة أسماء راضي عبد الحميد خنفر (٢٠٢١)، ودراسة سليمان سرور سالم بلجهر (٢٠٢١)، ودراسة أولريك براندي، جوناس سبروجوي (Ulrik Brandi, Jonas Sprogøe, 2022)، ودراسة جوردان ف. كوركس (Jordan F. Cox, 2022)، ودراسة راسا دوبرزينسكين (Rasa Dobrzinskiene et al, 2022)، ودراسة سيد على العرسول وآخرون (Sayed Ali Alerasoul et al, 2022)، في تناولهم للمنظمة المتعلمة، واتفقت مع دراسة عمر على غريب، وسهام حسين إبراهيم (٢٠١٥)، ودراسة أحمد عبدالله الخطاب (٢٠١٣)، ودراسة راضية آدم محمد، وحسام الدين عوض الله أحمد القدال (٢٠١٢)، ودراسة سهام حسين إبراهيم أحمد (٢٠١٢)، ودراسة جينغكي صن، جيا جوه (Jingqi Sun, Jia Guo, 2022)، ودراسة هومين داي وآخرون (Humin Dai1, et al, 2020)، ودراسة جينغكي صن، جيا جوه (Jingqi Sun, Jia Guo, 2022) في تناولهم للتدريب المهني.

**ثانياً: أوجه الاختلاف:**

هناك أوجه اختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة تتمثل في:

**مجتمع الدراسة:** معظم الدراسات السابقة تناولت المرحلة الثانوية، في حين الدراسة الحالية تناولت طلاب التدريب المهني.

**العلاقة بين المتغيرين:** تناولت الدراسة الحالية المنظمة المتعلمة في مراكز التدريب المهني، وهي ما تفردت به الدراسة الحالية، فلا يوجد بين الدراسات السابقة ما تناولت المنظمة المتعلمة في مراكز التدريب المهني.

## تساؤلات الدراسة:

١. ما الإطار الفكري للمنظمة المتعلمة؟
٢. ما الإطار الفكري لمراكز التدريب المهني (مركز معادن)؟
٣. ما واقع المنظمة المتعلمة في مراكز التدريب المهني؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير مراكز التدريب المهني في ضوء المنظمة المتعلمة؟

حدود الدراسة :

الحد الموضوع :

أبعاد المنظمة المتعلمة، والتدريب المهني على التلمذة الصناعية بمدرسة مركز معادن.

الحد المكاني :

التطبيق على معلمي مدرسة معادن أسيوط.

الحد الزمني:

التطبيق خلال العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

منهج وعينة وأدوات الدراسة:

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وذلك لأن هذا المنهج لا يكتفي بوصف ما هو كائن فقط، بل يقوم بتفسير النتائج، واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة لمشكلة الدراسة.

\* عينة الدراسة :

تتمثل في عينة يتم التطبيق عليها من معلمي مدارس معادن أسيوط بمحافظة أسيوط بلغ عددهم ٤١ من المعلمين بنسبة ٨٥.٥٪ من المجتمع الأصلي، مأخوذة بطريقة الانتقاء العشوائي.

## \* أدوات الدراسة :

تم إعداد استبانة للتعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومعوقات توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدرسة مركز معادن أسيوط.

## مصطلحات الدراسة :

### ■ المنظمة المتعلمة:

يعرفها الباحث بأنها المنظمة التي تسعى لتطوير نفسها بشكل مستمر، من خلال التعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه المعلمين والعاملين داخل مدرسة المعادن بأسيوط، ومساعدتها في عملية التغيير وتغيير افتراضاتها واسس عملها، مع التعاون بروح الفريق اذ ان الإدارة العليا لوحدها ليست مسؤولة لوحدها عن هذا التطوير، ولكن المسؤولية مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة والمستفيدين منها.

### ■ مراكز التدريب المهني:

يقصد بها مراكز تشرف عليها فنيا مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني التابعة لوزارة الصناعة والتجارة، ومدة الدراسة بالمراكز ٣ سنوات، يمنح الطالب الناجح في نهايتها شهادة دبلوم التلمذة الصناعية المعادل لدبلوم المدارس الثانوية الصناعية، بالإضافة إلى حصوله على المؤهل المهني الثاني لوحدات الجدارة المهنية المصرية.(رانيا محمد فتحي أحمد، ٢٠١٨، ١١٨)

### ■ مدرسة مركز المعادن :

يعرفها الباحث بأنها تعد نوعاً من المدارس الفنية المهنية التي ترتبط بالشركات، بهدف توفير العمالة الفنية، والتي تهتم بالصناعات المعدنية بالتعاون مع شركات الحديد والصلب.

## إجراءات الدراسة :

للإجابة عن التساؤل الأول سيقوم الباحث بالاطلاع على المؤتمرات، والرسائل العلمية، والندوات، وفحص الكتب، والمراجع، وذلك للوقوف على الإطار الفكري للمنظمة المتعلمة.

وللإجابة عن التساؤل الثاني سيقوم الباحث بالاطلاع على المؤتمرات، والرسائل العلمية، والندوات، وفحص الكتب، والمراجع، وذلك للتعرف على الإطار الفكري لمراكز التدريب المهني (مركز معادن أسيوط).

وللإجابة عن التساؤل الثالث: سيقوم الباحث بإعداد استبانة خاصة بواقع المنظمة المتعلمة تطبق على المعلم، يتم تطبيقها على عينة الدراسة.

وللإجابة عن التساؤل الرابع: سيقوم الباحث بالاستفادة من نتائج الدراسة، وتحليلها، بهدف وضع تصور مقترح يركز على فلسفة وأهداف وإجراءات و ضمانات تكفل تحقيقه.

## الإطار النظري للدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول: ما الإطار الفكري للمنظمة المتعلمة؟

**أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة: Learning Organization**

يقصد بالمنظمة المتعلمة المنظمة التي تطور إستراتيجياتها، وخططها، وهيكلها، وآليات عملها وما هي إلا منظمة تعلم، تهدف إلى تعزيز قدرة إدارتها على تحقيق عمليات المنظمة مع التغيرات والتحديات، وكذلك تحقيق أهدافها بنجاح بدعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطور الذاتي، وتبادل التجارب داخليا وخارجيا،

والتعلم الجماعي والخبرات والإدارة الفعالة، والمعرفة، واستخدام التقنية المناسبة في التعلم، وتبادل المعرفة. (إيمان أبو خضير، ٢٠٠٦، ٦١)

وتُعرف المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي يقوم الأفراد فيها بزيادة قدراتهم باستمرار لخلق النتائج التي يريدها، وذلك عن طريق تنمية القدرة على التفكير، من خلال نماذج فكرية جديدة، ومرنة، مع العمل على استمرار تعلم هؤلاء الأفراد، فردياً، وجماعياً، فالمنظمة المتعلمة هي التي تشجع على تطبيق أنماط جديدة من التفكير، وعلى توفير المجال للطموح الجماعي، وعلى كيفية تعلم الأفراد من بعضهم البعض. (نهلة محمد لطفي نوفل، ٢٠١٦، ٣٤)

وعُرفت المنظمة المتعلمة على أنها: المنظمات التي يقوم الأفراد فيها على زيادة طاقاتهم وقدراتهم باستمرار، لإنشاء النتائج التي يرغبونها حقاً، حيث تتضح أنماطاً فكرية جديدة وواسعة، وتوضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية. (جهاد صياح وحسن نجيب، ٢٠١٤، ٣٦٥)

كما عُرفت بأنها هي منظمة حديثة، خرجت من المفهوم التقليدي، وهي منظمة تتميز بالمرونة، كما أنها ماهرة في تكوين المعرفة، ونقلها إلى جميع المستويات، وهي المنظمة التي يجب أن تسعى دائماً للتغيير والتطوير، ولا تكتفي بما هو موجود، وتعمل على تبني إستراتيجية التعلم والحصول على المعرفة، وذلك لتحقيق التطور المستمر في أدائها ومواكبة كافة المستجدات في جميع المجالات. (سليمان سرور سالم بلجهر، ١٢٢، ٢٠٢١)

مما سبق يتبين من خلال عرض العديد من التعريفات للمنظمة المتعلمة، فإن مفهوم المنظمة المتعلمة يتكون من شقين رئيسيين وهما: المنظمة والتعلم، وتسعى المؤسسات لتطوير أداء العاملين من خلال التدريب واكتساب المهارات، إضافة إلى

التعليم Education حيث اهتمت المؤسسات بمنح العاملين فيها فرصًا تعليمية في المعاهد والجامعات.

### ثانياً: الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية:

مدى قدرة الأفراد على التعلم من المهارات Skills، حيث تركز المنظمة التقليدية على التكيف من أجل البقاء، أما التعلم الموجود في المتنقلة المتعلمة الذي يدعم الإبداع والتجديد فهو المنظمة التقليدية التي تؤدي إلى أداء الممارسات المالية دون تغيير وتطوير، في حين تساند بيئة العمل في المنظمة المتعلمة عملية التعلم، وتسمح باتخاذ المبادرة الشخصية. (نهلة محمد لطفي نوفل، ٢٠١٦، ٣٨)

إن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الهدف، وربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع البحث، والحوار، والمشاركة، والإبداع، ويعتمد نجاح المنظمات في البقاء والاستمرار على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة". (عباس عبد مهدي الشريفي، ٢٠١٢، ٢١٠)

وبالنسبة لفرص التعلم، حيث يعبر التعلم بالمنظمة التقليدية عن الجهود الفردية المرتبطة بالرغبات الشخصية للعاملين، أما في المنظمة المتعلمة، فإن كلاً من الإدارة العليا والعاملين يلتزم بإستراتيجية جماعية لمزيد من التعلم، أما بالنسبة لنظم القياس، حيث تهتم المنظمة التقليدية بالمقاييس المالية، وتستخدم المنظمة المتعلمة المقاييس المالية والمقاييس الأخرى، وبالنسبة لفرق العمل، حيث تستخدم المنظمة التقليدية عدداً من مجموعات العمل داخل المؤسسة وتستخدم المنظمة المتعلمة الفرق متعددة الوظائف. (نهلة محمد لطفي نوفل، ٢٠١٦، ٣٨)

ومن هذا المنطلق بدأت المؤسسات التربوية - ومنها المدارس - باتباع الأساليب العلمية في توظيف الموارد البشرية؛ لتحسين أدائها، والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، وفي ضوء هذه المعطيات "أعدت هذه المؤسسات صياغة وظائفها؛ لتكون قادرة على تلبية حاجات المستفيدين، ورغباتهم، بما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات المنافسة، ونتيجة لذلك جاء التحول إلى اعتماد المنظمة المتعلمة، وسعي الإدارات الجامعية، إلى إصلاح التعليم، وتحسين مستواه، والارتقاء به؛ لمسايرة التطورات المتنوعة التي أدت إلى إحداث كثير من التغيرات في نمط الحياة" (عباس عبد مهدي الشريفي، ٢٠١٢، ٢٠٩)

وحيث إن المنظمة المتعلمة تعد حالة متقدمة من حالات النمو والتطوير التنظيمي، وإن الوصول إليها ليس برضع ثابت ونهائي، لأن التطوير مستمر والتعلم لا نهاية له، فهو يحقق هدفاً رئيساً بالمنظمة يقتضي أن يكون جميع أفرادها في حالة تعلم مستمر، وعليه تصبح عملية التعلم جزءاً لا يتجزأ من أنشطة العمل اليومية للمنظمة، بحيث يتم أدائها على نحو مباشر، كما يتم مكافأة وتفعيل الاحتفاء بالتعلم الحادث على اعتبار أنه من بين العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح التنظيمي، بحيث يتم تطبيقه كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة، وعليه فإن عملية البناء والتحول إلى منظمة متعلمة يتطلب مدة زمنية كافية كإطار للتحول التدريجي، كما يتطلب ثقافة تنظيمية مشجعة للتعلم ومحفزة له، وثقافة من شأنها التركيز على أهم أصول المنظمة، وهو رأس المال الفكري، من خلال اتباع كافة الأساليب والوسائل لتنمية معارف الأفراد العاملين لديها وتنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي والرغبة في التميز لديهم. (ميمونة يوسف درويش العجمي، ٢٠١١، ٤٣)

يتضح مما سبق أن المنظمة المتعلمة تختلف عن المنظمة التقليدية، فالمنظمة المتعلمة رؤية مشتركة بين جميع الأفراد داخل المؤسسة من الإدارة العليا إلى القاعدة، كما أن صياغة وتنفيذ الأفكار يحدث على كل المستويات، ويتم حل الصراع والخلاف

من خلال التعاون والتكامل مع وجهات النظر المختلفة، ولكن في المؤسسات التقليدية يتم حل الصراع من خلال استعمال القوة، كما أن القائد يضع رؤية المؤسسة في المنظمات التقليدية، في حين المنظمة المتعلمة دور القائد البناء، والمشاركة بالرؤية- مع باقي أعضاء المؤسسة- وتمكين العاملين.

### ثالثاً: مبررات التحول إلى منظمات متعلمة

هناك العديد من التحديات والقوى التي تواجه المنظمات، وتحتم عليها ضرورة التحول إلى منظمة متعلمة للتكيف مع التحديات واستيعابها بفعالية وتميز.

فقد تلجأ المؤسسات إلى التحول للمنظمة المتعلمة لتحقيق مستوى أداء عال، وتحسين الجودة، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وإرضاء العملاء، وإيجاد قوة عمل تسمح بالحماس والالتزام، وإدارة التغيير بنجاح، ومواكبة تطورات العصر الحالي. (ذعار شجاع ضيف الله المطيري. ٢٠٠٩. ٢١)

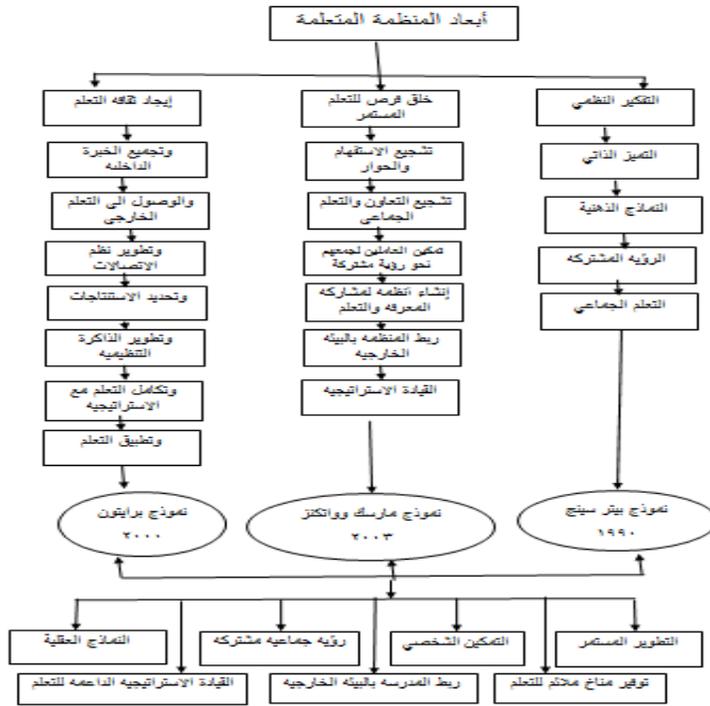
كما أن من المبررات التحول إلى المفهوم التقليدي للتعليم، تحول التعليم من التركيز على المعارف والصفوف الدراسية وسلطة المعلم والكتب الدراسية والامتحانات ونظام التفنيش والتوجيه والرقابة إلى التركيز على آليات السوق، وجعل المدرسة نفسها سوقاً يقدم خدمات للمستهلكين، من خلال تنوع المقررات وإكساب الطلاب المهارات، والكفايات والاهتمام بالتعددية والاختيار والحرية والعقلانية، وغيرها من المفاهيم التي تمثل سمات النظم المتطورة والمتغيرة باستمرار. (جميلة بنت فالح المطيري وآخرون، ٢٠٢١، ٣٢٠)

وأن المنظمة تدار بشكل واع ومنظم، حيث إن عملية التعلم تعد أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها، كما في أنشطتها اليومية، وتعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، وتسعى إلى بناء هيكل يساعد على تسهيل

عملية التعلم، وتهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، كما أنها تستثمر في بناء قيادة، تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم وأهداف المنظمة، وفي جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي، وهذا يشير إلى أن بناء الأئمة المتعلمة يتطلب توفر خمسة من المرتكزات هي: القوى المحركة، وإيجاد الغرض، والاستفهام، والتسكين، والتقييم. (جهاد صياح وحسن نجيب، ٢٠١٤، ٣٦٥)

يتبين مما سبق أن هناك مبررات للتحويل إلى المنظمة المتعلمة وذلك إذا أرادت المؤسسة التميز في الأداء، والتميز فيما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات للأفراد الملتحقين بها الذي يعد وسيلتها وغايتها في آن واحد، وتأكيد مفاهيم جديدة تتسم بالشفافية والتمكين وتبادل المعلومات وأداء المعرفة والإبداع والجودة وتحقيق الرضا للمستفيدين، وذلك فلا بد لها من تبني فكر المنظمة المتعلمة لإحداث التغيير الشامل والتحول من الضعف المؤسسي إلى التميز في الأداء داخل المؤسسة.

## خامساً: أبعاد المنظمة المتعلمة



شكل رقم (٢)

أبعاد المنظمة المتعلمة ( من إعداد الباحث )

يتبين من الشكل السابق أن هناك من حدد أبعاد المنظمة المتعلمة في خمسة أبعاد، وهناك من حددها في سبعة أبعاد، وهناك من حددها في ثمانية أبعاد، فقد حدد نموذج بيتر سينج خمسة أبعاد، ويمثل مدخل الخمسة لبيتر سينج Senge Five Disciplines البداية الفعلية لدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة، ويرى سينج أن المنظمة المتعلمة تقوم على الارتباط بين خمسة نظم أو مبادئ أو أبعاد، تمثلت في التفكير التنظيمي، والتميز الذاتي والنماذج الذهنية والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي، كما حدد مارسك وواتكنز سبعة أبعاد، تمثلت في خلق فرص التعلم المستمر، وتشجيع الاستفهام والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين لجمعهم نحو

رؤية مشتركة، وإنشاء أنشطة لمشاركة المعرفة والتعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية، كما حدد برايتون ثمانية أبعاد، تمثلت في إيجاد ثقافة التعلم، وتجميع الخبرة الداخلية، والوصول إلى التعلم الخارجي، وتطوير نظم الاتصالات، وتحديد الاستنتاجات، وتطوير الذاكرة التنظيمية، وتكامل التعلم مع الإستراتيجية، وتطبيق التعلم، وقد حدد الباحث سبعة أبعاد مستخرجة من الثلاثة نماذج السابقة، تمثلت الأبعاد في التطوير المستمر، والتمكين الشخصي، وتوفير مناخ ملائم للتعلم، ورؤية جماعية مشتركة، والنماذج العقلية، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية والداعمة للتعلم، وسوف يعرض الباحث للسبعة أبحاث فيما يلي:

#### ١) التطوير المستمر:

قدرة المؤسسة على خلق الفرص للتطوير المستمر من خلال التغذية الراجعة، وإثراء القاعدة المعرفية، وصقل المهارات، وتخصيص كافة مستلزمات التطور المهني من أموال ووقت، وتنمية مقدرة المعلمين والعاملين على التعلم في أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور. (أحمد بن راشد الحربي، ٢٠١٩، ٤١٦)

فالتطوير المستمر في الأداء التعليمي مطلوب في جميع المؤسسات التعليمية، لبناء إستراتيجيات للتعلم المستمر وتعزيز قدرتها على أن تصبح منظمة متعلمة، وهذا يستدعي إجراء تغييرات ومعالجة بعض القضايا بما في ذلك بناء الثقافة الصحيحة؛ وتحديد أنظمة الحوافز والسلطة والاستقلالية؛ واختيار وإعداد المعلمين والقادة؛ وتنظيم الموارد لتوليد البيانات والأدلة التي يمكن استكشافها بشكل فعال لإنشاء منظمات التعلم وفهم العوامل التي تعيق التعلم، ولذلك فإن السياسات والممارسات المبتكرة التي تعزز التعلم داخل المؤسسات أمر حتمي للانتقال إلى المنظمة المتعلمة.

(Muhammad O. Al-Heizan,2022,1)

يتبين من السابق أن التطوير المستمر بعد مهم للمنظمة المتعلمة يعتمد على التحسين المستمر تتم عملية التحسين المستمر من خلال تنفيذ دورة مستمرة لا تنتهي بداية من التخطيط ثم التنفيذ ثم مراجعة النتائج ثم تعديل لاتخاذ الأفعال التصحيحية الضرورية، وذلك من خلال اتخاذ كل الآليات التي تؤكد ذلك.

## (٢) التمكين الشخصي:

يقصد بذلك التميز الذاتي، والبراعة الشخصية، وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح والمثابرة على تحقيق ما يطمح إليه الفرد، مع مستوى عال من الإتقان، والسيادة، والتعمق في مجال التخصص، وهذا المستوى الخاص من البراعة يمكن الوصول إليه داخل رياض الأطفال من خلال تبني منهج التعلم المستمر الذي يقوم على تطوير وتنمية القدرات الشخصية، لامتلاك المعرفة، والمهارات، بشكل يساعد على تحقيق النتائج المستهدفة. (Senge, 1990, p. 10)

فالتمكين يعمل على إعطاء الفرد صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها، وحسب الوصف الوظيفي لها، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي، ويتطلب الأمر وضع سياسات وخطط واضحة للتدريب في ظل تطبيق مفهوم تمكين العاملين قيم تحديد الاحتياجات التدريبية، والأهداف، وقد يكون للتدريب تأثير على أبعاد التمكين من خلال التأثير على كفاءة الفرد وحرية في التدريب، كبعدين مهمين في التمكين (محمد عبدالمنظف إبراهيم أبو أحمد، ٢٠١٦، ٥٨)

وفي إطار عمل الرئيس داخل المؤسسة فإن القائد لا بد أن يؤكد أن جميع أبعاد الشخصية مهمة؛ وذلك لتجنب الوقوع مع شخصية تعمل بشكل سيء بدلاً من الأداء الأفضل، فلا بد أن تتصف شخصيتهم بالتوازن بالشجاعة بدون اعتدال طائشة، والاستقامة دون تواضع وإنسانية تصبح عقائدية ومتغترسة، وتقوم جميع جوانب الشخصية من الأمور المهمة، والربط بين جوانب الشخصية والتعلم التنظيمي هو الذي يمكن من بناء جسر بين التعلم التنظيمي وتنظيم التعلم ومعالجة العديد من

المعضلات في مجال التعلم التنظيمي (Bijaya Mishra, Jagan Mohan Reddy,2021,539)

يتضح مما سبق أن التطوير والتدريب يعدان من أهم العناصر التي تطور المعلم وتجعل لديه خبرة، ولا يمكن للمؤسسة أن تتحول إلى منظمة متعلمة دون الاهتمام بالتطوير للجوانب المختلفة داخل المؤسسة مع الاهتمام بالتدريب للموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة حتى يتمكن من أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة.

### ٣) رؤية جماعية مشتركة:

يقصد بها الغرض الرئيس من وجود المنظمة في المجتمع، ومدى إسهامها في خدمته، ويجب أن تكون رسالة المنظمة وأهدافها واضحة، ومحددة، وواقعية، وتراعي احتياجات المجتمع والمستهدفين، وتقوم المدرسة بعمل مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها، سواء داخل المدرسة أم خارجها مع البيئة المحيطة بها، من أجل تحقيق أهداف مدرسية منشودة. (محمد عبدالمنظف إبراهيم أبو أحمد، ٢٠١٦، ٤٨)

ويعني ذلك قدرة أعضاء المنظمة على خلق رؤية وصورة فكرية مشتركة للمستقبل، ويلتزمون بها التزاماً وجدانياً مما يدعم عملية الترابط بينهم، وتشيع روح الحماس والتشجيع ودعم المخاطرة، ويهتم الأفراد بالرؤية طويلة الأجل، ليس لكونهم مضطرين لذلك، ولكن لأنهم يؤمنون بتلك الرؤية، ويتخذون منها منطلقاً للوصول للحالة المنشودة، وتتكون تلك الرؤية فقط في حالة الوعي بأهداف المنظمة، والتوافق بين رؤى الأفراد، وتوجيه تلك الرؤى تجاه غرض عام. (جميلة بنت فالح المطيري وآخرون، ٢٠٢١، ٣٢٤)

يتضح مما سبق أن المدرسة إذا أرادت أن تحقق رؤية مشتركة فيجب أن تكون أهدافها واضحة ومحددة، ويتم ذلك من خلال تعاون جميع الأطراف المرتبطين بالمدرسة، لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن تكون واضحة للمعلمين والعاملين.

## ٤) النماذج العقلية:

يقصد بذلك الافتراضات والتعميمات والانطباعات الذهنية والصور الداخلية المتعمقة بداخل الفرد، والتي تؤثر على السلوك، وكيفية التصرف، واتخاذ القرارات، ومن ثم ينبغي أن تقوم الإدارة الواعية برياض الأطفال بالكشف عن النماذج العقلية، وتطوير المقدرة لدى المعلمة على التحدث عنها ويكمن في داخلها بأمان، والدفاع عن الآراء والأفكار الشخصية، والانفتاح على الأفكار الجديدة الأخرى ( Senge, 1990a, p11)

فهي عبارة عن الافتراضات والصور والقصص التي يحملها الأفراد في عقولهم، وتؤثر في الطريقة التي يفسرون ويفهمون بها الأشياء من حولهم، ويتصرفون من خلالها، وتؤثر على أسلوب أداء أعمالهم في المؤسسات.(محمد عيسى عامر علاء الدين، ٢٠١٢، ١٨)

على أي حال قد يكون لدى المؤسسات مفاهيم متناقضة حول الاستدامة ونقل المعرفة، ويمكن أن تساعد في تغيير النماذج العقلية للمؤسسات وبالتالي إنشاء قدرات وعقليات مستدامة تشكل منظمة تعليمية مدفوعة بالاستدامة على المستوى الفرعي، الأصالة / القيمة - تكشف هذه الدراسة عن إمكانية تطبيق نقل المعرفة وتحويل النماذج العقلية المستدامة في بناء منظمات التعلم وتحقيق الاستدامة (Yixin Sun, Jacky Hong,2022,485)

مما سبق يتضح أن النماذج الذهنية من الأبعاد المهمة للمنظمة المتعلمة، لما لها من تأثير على سلوكيات الأفراد وأفعالهم، خاصة وأن بعض الأفراد قد لا يدركون نماذجهم الذهنية، وبالتالي لا يدركون قيمتها على قراراتهم وتصرفاتهم.

## ٥) توفير مناخ ملائم للتعلم:

يقصد به بيئة العمل التي تؤمن بالعاملين، وتزيد شعورهم بالإدارة الذاتية، وتدفعهم للاهتمام أكثر بعملهم، واتخاذ قرارات عقلانية، وتوفير الأساليب التي تعتمد عليها مجموعات العمل داخل المؤسسات لتحقيق هدف مشترك، ويعملون بنظام واحد، وتفكير مشترك، وتكون مسؤوليتهم عن إنجاز العمل بمسئولية جماعية.

(أمل محمد حسن بدوي وراشد مهدي آل سالم، ٢٠٢٠، ٢١٦)

كما أنها تتصف بالثقة والتعاون وتشجيع الاتصالات للأفراد على طرح الأسئلة والتحدي والنقاش لكافة قضايا التعلم والتعليم، وتشجع المشاركة في اتخاذ القرار، ويتوفر لديها خطة منهجية لتحديد المشكلات ومعالجتها وحلها على مستوى المدرسة، وهي مدرسة منفتحة على تجريب أساليب جديدة وتتعلم من الخبرات الذاتية والتجارب، وتشجع اكتساب المعرفة، وخاصة الجديدة، وتيسر نقل المعرفة بسرعة وفعالية في

أرجائها. (أحمد بن راشد الحربي، ٤١٦، ٢٠١٩)

فالتفاعل بين العوامل المختلفة داخل المؤسسة تفيد كل من الأفراد والمؤسسات بشكل شامل وله أهمية في توفير مناخ ملائم، فمن خلال الجمع بين نظريتين معروفتين: نظرية الرؤية القائمة على الموارد ونظرية التعلم التنظيمي، فإن التعلم يستلزم التغيير، وإن مناخ التعلم التنظيمي يسير جنباً إلى جنب مع ممارسات الموارد البشرية، ويساعد المؤسسات على الانتقال إلى المنظمات المتعلمة (Subramanian, Nagamani, 2022, 443)، ولأهمية توفير مناخ ملائم للتعلم أهمية بالغة للمؤسسة فمن الممكن أن تكون أماكن العمل بيئاته معادية يعاني فيها الموظفون غالباً من الألم والمعاناة، وهو أمر يؤثر بشكل كبير على بيئة العمل ويكون مكلفاً للغاية. (Dutton et al, 2014, 278)

وإدراكاً للعواقب السلبية للمعاناة ولعدم توفير مناخ ملائم للتعلم في المؤسسات، تم اقتراح البعض ضرورة توفير التواد والتعاطف في مكان العمل كطريقة أساسية

للتخفيف من هذه المعاناة في البيئات التنظيمية، والتي بدورها قد تحسن القدرات الجماعية مثل المرونة التنظيمية والابتكار والتعلم والأداء، والتعاطف في مكان العمل عملية تتضمن التصرف بطريقة تخفف من معاناة شخص آخر، وأن التعاطف والتواد يؤدي إلى توفير مناخ ملائم يزيد من أداء المؤسسة من خلال القدرة على التعلم. (Jacob Guinot et al,2020,717)

يتبين من السابق أن توفير مناخ ملائم للمؤسسة أمر مهم لتحقيق التقدم والازدهار التنموي من خلال توفيرها المناخ المناسب لإطلاق طاقات الإبداع والابتكار داخل المدرسة، والمساعدة على تطوير هذه القدرات والطاقات، خاصة في قطاعات التعليم والتدريب والثقافة، لتوفير المناخ الملائم لإكساب المتعلمين والمعلمين الخبرات والمهارات من واقع احتكاكهم المباشر بالواقع العملي، وتوفير المناخ الملائم لم يعد حكراً على مؤسسات بعينها، ولعلّ التطور الذي يحدث لبعض المؤسسات يأتي نتاجاً لنجاح هذه الدول في توفير المناخ الملائم.

#### ٦) ربط المدرسة بالبيئة الخارجية:

تعتمد المنظمة على زيادة قدرتها على التنبؤ لتتلاءم مع طبيعة البيئة الموجودة داخل المؤسسة وأنها المنظمة التي تضع الإستراتيجيات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات في البيئة، وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تبادل التجارب داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي، واستخدام التقنية في التعلم، وتبادل المعرفة.

(أمل محمد حسن بدوي وراشد مهدي آل سالم، ٢٠٢٠، ٢١٧)

والعمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم، وآثارها على المنظمة بشكل عام، ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم، وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها. (أحمد بن راشد الحربي، ٢٠١٩، ٤١٧)

ولأهمية ربط المدرسة بالبيئة الخارجية فيتم التنسيق من قبل الوزارات المسؤولة والشركات الصغيرة والمتوسطة ومراكز التدريب ورجال الأعمال بشكل أفضل لتحقيق

أفضل مردود ومساعدة الأعمال بالتنسيق مع الأقسام المختلفة ذات الصلة، فقد اتجهت بعض المدارس إلى عقد شركات مع منظمات المستثمرين، ومعرض المنتجات القائمة عليها. (Achmad Imam Agung,2017,2)

يتبين من السابق أنه لضمان قيام المدرسة بدورها بشكل إيجابي لأبد من الربط بينها وبين المجتمع لأنها جزء من المؤسسات الاجتماعية التي لا يمكن لها أن تنفصل عنه، كذلك فمن الضروري الربط بين المدرسة والمؤسسات المتعددة في المجتمع، لأن المدرسة لا يمكن لها أن تقوم بدورها بمعزل عن المجتمع ومؤسساته، كما أن العزلة توسع الفجوة بين البيت والمجتمع والحياة الاجتماعية من جهة وبين المدرسة من جهة أخرى، مما يعوق تأديتها رسالتها بشكل فعال.

#### ٧) القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم:

يقصد بها مدى سعي قادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد، وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض الاستفادة من معارفهم وخبراتهم، ويجب أن يتعلم الأعضاء مهارات القيادة، واتخاذ القرارات، وبناء الثقة، والتواصل، ويظهر ذلك في التعبير عن الأفكار بوضوح. (محمد عبدالمنظف إبراهيم أبو أحمد، ٢٠١٦، ٤٨)

فالمنظمة المتعلمة يعمل قادتها على إدارتها بشكل واع ومنظم، وتعد عملية التعلم أحد العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها، وأن تستثمر القيادة في بناء الأفراد، وتساعدهم على تحقيق أهدافهم، وأهداف المنظمة، ومنظمات التعلم تتسم بالتعلم الإستراتيجي الذي يجعل المؤسسة مرنة.

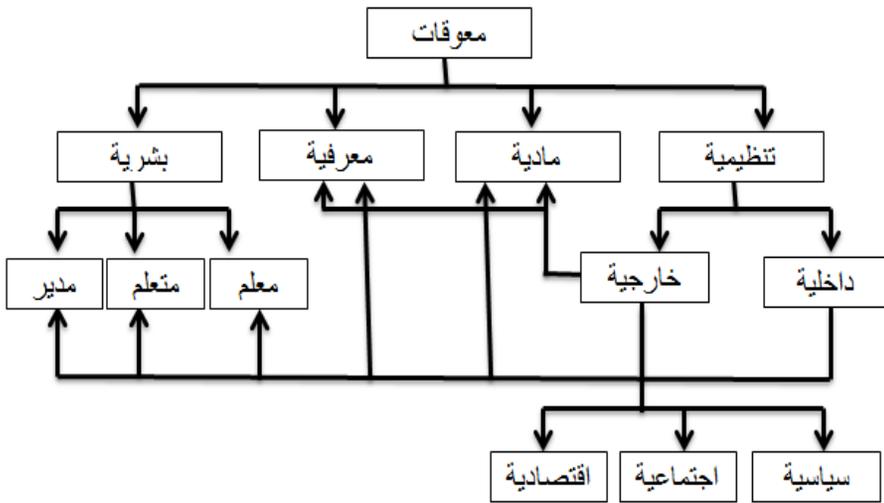
(أمل محمد حسن بدوي وراشد مهدي آل سالم، ٢٠٢٠، ٢١٥)

يتبين من السابق أن للقيادات الداعمة داخل المؤسسات بشكل عام والمدارس بشكل خاص أهمية في تحول المدرسة لمنظمة متعلمة، ولذلك فمهمة المدارس الكشف عن

القدرات القيادية بين المعلمين والعاملين داخلها، والعمل على تدريبها وتمييزها، والترتيب لوضعها في مكانه لأداء دور قيادي داخلها والاستفادة منها.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمنظمة المتعلمة، والتي تمثلت في سبعة أبعاد من وجهة نظر الباحث اعتماداً على ثلاثة نماذج (نموذج سينج-ومارسك وواتكنز-بريتون) وتمثلت السبعة أبعاد في التطوير المستمر، والتمكين الشخصي، وتوفير مناخ ملائم للتعلم، ورؤية جماعية مشتركة، والنماذج الذهنية، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، وهذه الأبعاد بمثابة إحداه التكامل بين الثلاثة نماذج، وبذلك فقد ركز الباحث على الأفراد، والبناء التنظيمي، ومدى العلاقة والتداخل بين الأفراد والقيادة، كما أنه ركز على الصور الذهنية الموجودة لدى الأفراد، والتي تؤثر حتماً على سلوكياته داخل المؤسسة.

سادساً: معوقات التحول إلى المنظمة المتعلمة:



شكل رقم (٣)

معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة

يتبين من الشكل السابق أن المعوقات تشتمل على أربعة أنواع: تنظيمية، ومادية، ومعرفية، وبشرية، والمعوقات التنظيمية تتضمن معوقات داخلية وخارجية، والمعوقات البشرية تتضمن المعوقات المرتبطة بالمعلم، والمتعلم، والمدير، وتعد أيضاً معوقات داخلية، فالمعوقات الداخلية تتضمن معوقات تنظيمية ومعوقات مرتبطة بالمعلم، والمتعلم، والمدير، ومعوقات مادية، ومعرفية، في حين المعوقات الخارجية تشتمل على المعوقات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وتشتمل بذلك على معوقات تنظيمية، ومادية، ومعرفية، ويمكن عرض المعوقات فيما يلي:

#### (١) معوقات داخلية:

تتمثل المعوقات الداخلية في انتشار الأنماط الدفاعية على مستوى المنظمة، فيتم حجب الأخطاء عن طريق تقديم معلومات غير منسجمة مع الوضع الراهن كمحاولة للتهرب من عدم انتظام المعلومات ودقتها، وحجبها نتيجة لطول سلسلة الأوامر، والمركزية العالية، والتخصص، عدم توفر الوقت والمال الكافي للتعلم على مستوى المنظمة، وكثرة ضغوط العمل، وتدني مستويات دافعية العاملين، حيث يتم تعيين الأفراد الجيدين في الوظائف التي لا تتلاءم مع مواصفاتهم. (مؤيد سعيد السالم، ٢٠٠٥، ٨٢، ٩٠)

ويرى البعض أن هناك بعض العوامل التي قد تؤثر على شكل المنظمة ومدى إمكانية تحولها إلى منظمة متعلمة، تتمثل في إستراتيجية الأعمال داخل المنظمة، ومراحلها التي تمر بها المؤسسة، وحجم المنظمة، والثقافة المؤسسية داخلها.

(Tao Pan et al,2020,1)

كما أن قلة بناء فرق العمل، وضعف نظام الاتصال بين العاملين، وتجزئة القسم إلى عدة دوائر، والاعتقاد الخاطئ لدى المديرين بأن المنظمة المتعلمة تتطلب فقط

عقد الدورات التي تثقل كاهل ميزانية المنظمة، وضعف المعرفة بالتفكير المنظم، وقلة الحوافز لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

(محمد عبدالمنطلب إبراهيم أبو أحمد، ٢٠١٦، ٦٨)

كما تتمثل في غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، وإرساء دعائم المنظمة المتعلمة، وثقافة المؤسسة التي تحول دون تشجيع المنظمة لأفرادها على التعلم، ومفهوم التعلم نفسه، حيث ارتبطت كلمة التعلم والتعليم بالنسبة للغالبية بالمدرس، والفصل، والكتاب المقرر، أي لا بد أن يكون رسمياً.

(ميمونة يوسف درويش العجمي، ٢٠١١، ٥٦)

## (٢) المعوقات الخارجية:

من أبرز المعوقات الخارجية السرعة المتلاحقة في تطوير استخدام الحواسيب الآلية، والتنافسية من خلال رأس المال الذهني، والتعدد الثقافي وإدارة التنوع، والمنافسة من خلال خلق الفرص التي لم توجد بعد، والإدارة عن بعد، والعمل عن بعد، والمنظمات الافتراضية. (محمد عبدالمنطلب إبراهيم أبو أحمد، ٢٠١٦، ٦٨)

كما أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المجتمع الصناعي والتي تؤثر حتماً عليه، وتكون هناك حاجة أيضاً إلى إجراء تغييرات مختلفة في نظام التعليم لتواجه هذه التغيرات، بما في ذلك نظام التعليم والتدريب المهني، فتؤثر هذه التغيرات على العمال التقنيين والمبرمجين وسوق العمل في الصناعة، وتتأثر هذه التغيرات بعوامل التنمية للعولمة العالمية والتعاون بين المؤسسات المختلفة، تستخدم أنظمة التعليم في دول الاتحاد الأوروبي الكثير من المشاريع التي تركز على التعاون الدولي لمواجهة المعوقات في هذه البيئة العالمية. (Peter Kuna et al, 2021, 19)

يتبين من السابق أن هناك نوعين من المعوقات تحول دون تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة النوع الأول: معوقات داخلية وتتمثل في تتضمن معوقات تنظيمية ومعوقات مرتبطة بالمعلم، والمتعلم، والمدير، ومعوقات مادية، ومعرفية، والنوع

الثاني: المعوقات الخارجية والتي تكون من خارج المدرسة ولا دخل للمؤسسة فيها وتمثل في المعوقات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الأول للدراسة من خلال عرض مفهوم المنظمة المتعلمة، والفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية، ومبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة، وأبعاد المنظمة المتعلمة، ومعوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

**الإطار الفكري للتدريب المهني (مدرسة المعادن بأسيوط):**

**أولاً: التدريب المهني والتلمذة الصناعية:**

يُعرف التدريب المهني بأنه عملية منظمة يتم من خلالها حصول الفرد على مهارات، ومعلومات، واتجاهات محددة وجديدة، أو تطوير ما لديه منها بهدف إحداث تغيير مطلوب في سلوكه وأدائه لتمكينه من القيام بمهام محددة ضمن إطار عمل متكامل، أو مجموعة من الأعمال، وبدرجة إتقان محددة.

(السيد محمد ناس، ٢٠٠٦، ٤٧٦)

كما يُعرف بأنه أحد مسارات التعليم النظامي، والذي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي، بالإضافة إلى اكتساب المهارات والقدرات المهنية التي تقوم بها مؤسسات نظامية بمستوى الدراسة الثانوية، لغرض إعداد عمال وفنيين مهرة، في مختلف المجالات والتخصصات المهنية، مما يجعلهم قادرين على تنفيذ المهام التي توكل إليهم بالإسهام في الإنتاج الفردي والجماعي.

(زياد عبدالرحمن جويلس، ٢٠١١، ١٢)

يقصد بالتعليم المهني ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي، وإكساب المهارات والمعرفة المهنية، الذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية، من أجل إعداد عمال مهرة في مختلف التخصصات الصناعية، والزراعية، والصحية، والتجارية، لتكون لديهم القدرة على التنفيذ والإنتاج، بحيث يكونون حلقة وصل مهمة بين الأطر الفنية العالية الذين تعدهم الجامعات والعمال غير المهرة الذين لم يتلقوا أي نوع من التعليم النظامي الفني، والمهني. (أحمد غنيمي مهناوي، ٢٠١٤، ٣١٨)

كما يقصد به هو "نوع من أنواع التدريب الفني والحرفي الذي يقوم على تمليك الطالب مهارة عملية في المهن الحرفية، مودة الدراسة في التدريب المهني ثلاث سنوات، يدرس الطالب خلال السنتين الأولى والثانية مهلة معينة نظرياً وعملياً داخل مركز التدريب المهني، ثم في السنة الثالثة يتتلمذ الطالب عملياً في نظام التلمذة الصناعية داخل المؤسسات والشركات والورش الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى حضوره لمركز التدريب المهني يوماً في الأسبوع للدروس النظرية".

(عمر على عرديب وسهام حسين إبراهيم، ٢٠١٥، ١٩)

ويرى الباحث أن التعليم المهني أو ما يطلق عليه التدريب المهني، وهو نوع من التعليم يحضر فيه الطلاب والطالبات للعمل في حرف أو صنعة معينة، ولذلك فهو يرتبط بشكل مباشر بسوق العمل، أو الوظيفة، أو الصنعة، أو التقنية، أو الحرفة، حتى يصبح ممتلكاً للمهارات في مجال معين، ويطلق عليه أحياناً التعليم التقني

**ثانياً: أهمية التدريب المهني:**

هدفت الجهود لربط التعليم بالعمل المهني، وظهور المدارس المهنية إلى تنمية الوعي بأهمية العمل المهني في حياة المجتمع، وضرورة احترام العمل المهني، وتقدير العاملين، والتعرف على معارف وثقافة المجتمع المهني، وكل ما يخص العمل الفني

والمهني، وسياسات تطويره لصالح المجتمع، والإسهام في تنميته في المجالات الصناعية والزراعية. ( عقيل محمود محمود رفاعي، ٢٠١٣، ٣٥١ )

وإن مثل هذه المراكز ستخلق القوى العاملة الماهرة التي تشتد الحاجة إليها للصناعة وستخلق فرص عمل لشبابنا. لتلبية هذه الحاجة من القوى العاملة الماهرة في الصناعات المختلفة، وأكد المسؤولون في بعض الدول على ضرورة خلق القوى العاملة الماهرة، وأن الصناعة تتطور بمعدل لا يمكن أن يستمر إلا إذا استثمرنا في القوى العاملة لدينا بصرف النظر عن البنية التحتية الصناعية، ويحل هذه المشكلة العملية واحتياجات الصناعة من خلال تقديم نموذج من مؤسسة ذاتية الاستدامة والتعاون بين الصناعة والأوساط الأكاديمية من خلال مراكز التدريب المهني.

(Press Information Bureau, Government of India, 2022)

وتشارك جميع أنواع التعليم والتدريب المهني في تحقيق بعض الأهداف التي تتمثل في:

١. تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الدارسين والمتدربين، فيما يتعلق باحترام العمل، وتقدير مكانته كأحدى القيم الرئيسة في منظومة القيم المجتمعية.
٢. تحقيق التوافق بين القدرات والمهارات التي يحصل عليها الدارس عن طريق برامج التعليم والتدريب المهني وبين حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
٣. حصول الدارس على المهارات التي تتجاوب وحاجاته ورغباته، والنمو بهذه المهارات إلى أقصى ما تؤهله إليه قدراته للمساهمة في تحسين فرص العمل أمامه.
٤. تعميق فهم الدارس للعلاقات والأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية السائدة في عالم العمل، لتعزيز العوامل التي تساعد على تهيئته للاندماج في العمل المنتج والمفيد اجتماعياً.

٥. تطوير قدرات الطلاب على فهم المبادئ العلمية والأسس النظرية في مجال تخصصه. (السيد محمد ناس، ٢٠٠٦، ٥٢١-٥٢٢)

يتضح مما سبق أن مراكز التدريب المهني تؤدي دوراً مهماً، تؤدي دوراً للفرد والمجتمع، في تقدم فرصة لمن يريد أن يتقن مهنة أو حرفة معينة، وبالتالي من يرغب في الحصول على مهنة معينة عليه الالتحاق بالمركز الذي يؤهله لإتقان المهارات والقدرات الخاصة بطبيعة هذه المهنة، كما أن هناك أهمية للمجتمع تمثل في مد سوق العمل بمختلف تخصصات ومستويات التدريب المهني، وتأهيل وإعداد الطلاب لإنشاء مشاريعهم الخاصة بعد التخرج من المدرسة.

### ثالثاً: نظام القبول:

يعتمد القبول في مراكز التعليم المهني على الطلاب القادمين من مرحلة التعليم الأساسي والحاصلين على أدنى الدرجات في الاختبارات التحصيلية، أي يلتحق به الطلاب الأدنى علمياً، وغالبا اجتماعياً واقتصادياً، أي من الطبقات الفقيرة، أو خريج التعليم الأساسي المهني. (عقيل محمود محمود رفاعي، ٢٠١٣، ٣٥٨)

ويشترط لقبول الطالب والتحاقه بمراكز التدريب المهني (مدرسة المعادن) الشروط التالية:

١. أن شهادة إتمام الدراسة الإعدادية الأزهرية خلال العام التدريبي الحالي، أو السابق فقط.

٢. أن يكون مجموع المواد العامة للإعدادية الأزهرية معادلاً لمجموع الإعدادية العامة.

٣. الإنجليزية في اللغة الأجنبية الأولى.

٤. أن لا يزيد السن في أول سبتمبر في عام التقديم على (١٨) عاماً للذكور والإناث.

٥. أن يكون مجموع درجات القبول لا يقل عن الدرجات المحددة من السلطة المختصة في سنة الالتحاق. (وزارة التعليم الفني والتدريب، ٢٠١٦، ٣)

٦. كما عليه اجتياز الاختبارات التالية :

أ- اختبارات القدرات الخاصة بالمهن المتقدم إليها الطالب، وتوضع بمعرفة لجنة التوجيه المهني، وأن يتم تحديد مواعيد وأماكن الاختبارات وإعلانها بلوحة الإعلانات عن طريق المكاتب (مناطق القاهرة الكبرى والإسكندرية) ومكاتب القبول تتلقى الطلبات بمراكز التدريب (باقي المناطق).

ب- إجراء الكشف الطبي وفقاً لما تقرره الهيئة الطبية المختصة بالتأمين الصحي في نطاق المركز المتقدم إليه الطالب في حالة ثبوت معاناة الطالب بمرض يعوق استمراره في تخصص ما يتم عرضه على مجلس إدارة المركز لتدبير مهنة أخرى له. (وزارة التعليم الفني والتدريب، ٢٠١٦، ٣)

يتضح من السابق أن هناك العديد من الشروط الخاصة بالقبول في مدارس التدريب المهني وذلك لضمان قبول من يمتلك الحد الأدنى الذي يؤهله للدراسة بالمدرسة، ولذلك يعتمد القبول في مراكز التعليم المهني على الطلاب القادمين من مرحلة التعليم الأساسي والحاصلين على أدنى الدرجات في الاختبارات التحصيلية، كما عليهم اختبارات القدرات الخاصة بطبيعة المهنة التي يريد الحصول عليها مستقبلاً، ولضمان سلامتهم من الناحية الصحية عليهم إجراء الكشف الطبي.

### ثالثاً: نظام الدراسة:

نظام الدراسة بمدارس التدريب المهني بمراكز المصلحة والشركات والمنشآت الصناعية ومحطات التدريب (مدرسة المعادن) التي يلتحق بها الطالب، وتتمثل فيما يلي:

- ١) مدة الدراسة والتدريب بمراكز المصلحة، ومراكز الشركات، ومحطات التدريب ثلاث سنوات يمنح الطالب على أثر النجاح بها دبلوم في التلمذة الصناعية.
- ٢) تكون الدراسة باللغة العربية كلغة أولى، وباللغة الإنجليزية كلغة ثانية .

٣) تخضع الدراسة النظرية والتدريب العملي لمواصفات المهن المقررة لكل مهنة والموضوعات طبقا لخطط الدراسة المعدة من قبل الإدارة العامة للبرامج والمواصفات، وطبقا لمستويات المهارة القومية التي تعيق بالمراكز.

٤) تكون مدة الدراسة والتدريب العملي (٣٦) أسبوعا وتشمل إجازة نصف العام (أسبوعين) ويخصص الأسبوعان الأخيران من العام التدريبي لامتحانات النقل النظري بالصفين: الأول، والثاني، على أن يتم الامتحانات العملية في الأسبوع الأخير من التدريب وطبقا للخطة السنوية المعتمدة من رئيس المصلحة.

٥) التدريب التنشيطي بالنسبة لتلاميذ الدبلوم لمدة أسبوعين، ويبدأ بعد نهاية امتحانات الفصل الدراسي الثاني للصفين الأول والثاني، وطبقا للخطة السنوية المعتمدة من رئيس المصلحة. ويجوز للسيد رئيس المصلحة إلغاؤه طبقا لما تقتضيه الضرورة. (وزارة التجارة والصناعة، ٢٠٢١، ٥)

٦) أما بالنسبة للقواعد الخاصة بحضور وغياب الطلاب والفصل وإعادة القيد:

أ- يتعين حضور الطالب بنسبة ٧٠٪ من أيام الدراسة النظرية / العملية، وكذلك الدراسة العملية والتدريب التطبيقي طول العام، وإذا تجاوزت النسبة المقررة للغياب ٣٠٪ خلال العام التدريبي يعتبر محروما من دخول امتحانات نهاية العام .

ب- لا يجوز التصريح للطالب بأي إجازة مهما كان نوعها فيما عدا الإجازات والعطلات الرسمية.

ت- لا يجوز اعتبار أيام غياب الطالب عن الدراسة غيابا بعذر مقبول لأسباب خارجة عن إرادته.

ث- في حالات الغياب يتعين تقديم الشهادة الرسمية والمعتمدة من الجهات المختصة للجنة إدارة المركز خلال عشرة أيام من تاريخ زوال أسباب،

الغياب للنظر في قبول العذر من عدمه، في ضوء المستندات المقدمة وإلا اعتبر الغياب بغير عذر وتطبق قواعد الفصل.

ج- إذا تعدت فترة المرض أو تقييد الحرية حتى تاريخ العودة على الدراسة نسبة الحضور المقررة (٧٠%) يؤجل دخول الطالب الامتحانات عن ذلك العام ويتم إعادة تدريبه في العام التالي مباشرة، ولا يحتسب هذا العام ضمن سنوات الرسوب. (وزارة التجارة والصناعة، ٢٠٢١، ١٩)

يتبين مما سبق نظام الدراسة بمدارس التدريب المهني بمراكز المصلحة والشركات والمنشآت الصناعية ومحطات التدريب (مدرسة المعادن)، وتشمل مدة الدراسة والتدريب بمراكز المصلحة، ومراكز الشركات، ومحطات التدريب ثلاث سنوات، وتكون الدراسة باللغة العربية كلغة أولى، وباللغة الإنجليزية كلغة ثانية، وتخضع الدراسة النظرية والتدريب العملي لمواصفات المهن، وتضع المدرسة مجموعة من الضوابط لضمان انتظام الدراسة وتنظيم مسألة الغياب والحضور.

#### رابعاً: المشكلات التي تواجه التعليم المهني في مصر:

تتمثل أهم المشكلات التي تواجه التعليم المهني في مصر في الآتي:

١) افتقار المجتمع إلى الفنيين المهرة الذين يمتلكون المهارات الضرورية لزيادة الإنتاجية، وكذلك إلى من هم يكونون مبتكرين وقابلين للتكيف من الناحية التكنولوجية.

٢) تدني الصورة الاجتماعية للتعليم الفني والتدريب المهني، ووجود تحديات طبقية وثقافية يجب مواجهتها لتشجيع الناس، خصوصاً الشباب والشابات، للالتحاق ببرامج التعليم الفني والتدريب المهني.

٣) انخفاض التقدير المهني بين المعلمين والمدربين والإداريين في التعليم الفني والتدريب المهني.

٤) قطاع التعليم الفني والتدريب المهني به العديد من المتنافسين ومجزأ في تنظيمه ورؤيته المستقبلية، ويتصف هذا القطاع بالمنافسة والتنافس المؤسسي أكثر من تميزه بالتعاون والتماسك.

٥) انخفاض الجودة على جميع المستويات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم ظهور العمل الجيد الذي يجب أن يتم، والذي يخلق انطباعاً عاماً ضد التعليم المهني.

٦) تفنقر العديد من برامج التعليم الفني والتدريب المهني إلى ارتباطها باحتياجات سوق العمل. وقد حدثت تغيرات هيكلية رئيسة في الاقتصاد، منذ التسعينيات من القرن الماضي، ولكن التعليم الفني والتدريب المهني لم يتوقعها، أو يستجيب لها على أي نطاق مهم.

٧) أدى نقص التمويل إلى عدم التجديد في المناهج والبرامج التعليمية والتي تتطلب مراجعة، وكذلك نجد المعلمين والمدربين يفتقرون إلى المهارات والخبرات اللازمة لإعداد الطلاب لظروف العمل المعاصر، كما أن الكثير من المعدات والمرافق الأخرى في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني متهاكة، وبعضها ينقصه المال لشراء المواد الضرورية. (احمد غنيمي مهناوي، ٢٠١٤، ٣٣٤)

يتضح مما سبق أن نتيجة لبعض المشكلات والمعوقات التي أعاققت التدريب المهني عن أداء دوره وتحقيق أهدافه، يأتي على رأسها سوء الأوضاع التربوية والاقتصادية التي يعاني منها المدرسون والمدربون في مراكز التدريب المهني، ففي الحقيقة تفنقر تجربة التعليم المهني للاهتمام بها والنهوض بها وتطويرها.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الثاني للدراسة من خلال عرض مفهوم التدريب المهني، وأهميته، ونظام القبول، ونظام الدراسة، والمشكلات التي يعاني منها التدريب الميداني.

## الإطار الميداني للدراسة

### للإجابة عن السؤال الثالث:

تناولت الدراسة في إطارها النظري التعرف على الإطار الفكري للمنظمة المتعلمة، والإطار الفكري للتدريب المهني للتلميذة الصناعية لمدرسة معادن أسيوط، وجاءت الدراسة الميدانية بهدف إلقاء الضوء على الواقع الذي يعبر عن مدى توافر أبعاد المنظمات المتعلمة، لذا قام الباحث بتطبيق الأدوات التي أعدها الباحث، وفي هذا الفصل يتناول الباحث إجراءات الدراسة الميدانية وتشمل:

أولاً- أدوات الدراسة الميدانية .

ثانياً- عينة الدراسة الميدانية وخصائصها.

ثالثاً- المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية .

### أولاً : أداة الدراسة الميدانية:

تعددت أدوات الدراسة بهدف جمع البيانات التي تتطلبها الدراسة، وذلك لتغطية جوانبها المختلفة فتضمنت:

الاستبانة موجهة للمعلمين القائمين بالتدريس في مدارس التدريب المهني بمحافظة أسيوط، وذلك للتعرف على مدى تحقيق بعض الممارسات التي تمارس داخل مدرسة مركز المعادن، وفيما يلي شرحاً تفصيلياً عن كيفية بناء وتطبيق أدوات الدراسة.

استخدم الباحث في دراسته استبانة من إعدادة لجمع البيانات التي تتطلبها متغيرات الدراسة الميدانية، وذلك من منطلق أن الاستبانة هي " وسيلة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لذلك، ويقوم المستجيب بمئه بنفسه." (جابر عبدالحميد جابر، وأحمد خيرى كاظم، ٢٤٦، ١٩٩٦).

### واتبع الباحث الخطوات التالية في إعداد الاستبانة :

◀ قام الباحث بإعداد عبارات الاستبانة من خلال قراءته للدراسات السابقة العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلي الإطار النظري للدراسة، هذا وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة أن تتسم بالموضوعية والبساطة والدقة اللغوية.

◀ تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية جزأين هما:

**الجزء الأول :** بيانات شخصية تتمثل في الاسم، الجنس، سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني :** أولاً: يتضمن عبارات تقيس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مركز التدريب المهني بمركز معادن أسيوط، وقد جاءت العبارات في سبعة أبعاد أساسية هي:

- ◆ **البعد الأول :** خاص بالتنوير المستمر، وقد اشتمل على (٦) عبارات.
- ◆ **البعد الثاني :** خاص بالتمكين الشخصي، وقد اشتمل على (٥) عبارات.
- ◆ **البعد الثالث :** خاص برؤية جماعية مشتركة، وقد اشتمل على (٦) عبارات.
- ◆ **البعد الرابع :** خاص بالنماذج العقلية، وقد اشتمل على (٥) عبارات.
- ◆ **البعد الخامس :** خاص بتوفير مناخ ملائم للتعلم، وقد اشتمل على (٦) عبارات.
- ◆ **البعد السادس :** خاص بربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وقد اشتمل على (٧) عبارات.
- ◆ **البعد السابع :** خاص بالقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وقد اشتمل على (٧) عبارات.

ثانياً: يتضمن هذا الجزء عبارات تقيس معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مركز التدريب المهني بمركز معادن أسيوط، وقد جاءت العبارات في بعدين أساسيين هما:

- ◆ **البعد الأول:** معوقات تنظيمية داخلية، وقد اشتمل على (٩) عبارات.
  - ◆ **البعد الثاني:** معوقات تنظيمية خارجية، وقد اشتمل على (٦) عبارات.
- ◀ قام الباحث بضبط الاستبانة، حيث حسب صدق الاستبانة و ثباتها على النحو التالي:
- صدق الاستبانة :**

اعتمد الباحث في حساب صدق الاستبانة على صدق المحكمين، حيث عرض الاستبانة في صورتها الأولية، على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بأسيوط، وجامعة جنوب الوادي، وذلك للتعرف على آرائهم حول مدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه، وللإستبانة ككل، وقد اتضح من تحليل استجابات المحكمون وجود درجة عالية من الاتفاق بينهم حول صلاحية الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه، وإن كان هناك بعض الملاحظات التي أبدها المحكمين والتي تتعلق بالصياغة وترتيب الفقرات، وقد تم أخذ هذه الملاحظات في الاعتبار، وبناء على هذه الآراء تم تعديل بعض العبارات، وحذف بعضها، وإضافة عبارات أخرى.

### **ثبات الاستبانة :**

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الاحتمال المنوالي للاستبانة، حيث بلغ حجم العينة التي تم التطبيق عليها (٣٠) من الطلاب، وذلك على النحو التالي: (فؤاد البهي السيد، ١٩٧٩، ٦٥٠).

### **١ : ثبات الاستبانة:**

- ◀ حساب ثبات كل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام المعادلة التالية :

$$ث = \left(\frac{ن}{1-ن}\right) (ل - \frac{1}{ن}) ، حيث: ل هو الاحتمال المنوالي وهو = \frac{\text{أكبر تكرار}}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

ث: ثبات المفردة، ن: عدد احتمالات الإجابة، ل: نسبة أكبر تكرار لاحتمال الإجابة إلى مجموع التكرارات.

### جدول رقم (١)

يبين ثبات عبارات الاستبانة

رقم العبارة	الثبات						
١	٠,٤٤	١٦	٠,٤٩	٣١	٠,٣٨	٤٦	٠,٤٤
٢	٠,٣٦	١٧	٠,٥٧	٣٢	٠,٣٧	٤٧	٠,٤٠
٣	٠,٥٠	١٨	٠,٤٤	٣٣	٠,٤٤	٤٨	٠,٤٠
٤	٠,٥٧	١٩	٠,٤٩	٣٤	٠,٤٩	٤٩	٠,٣٨
٥	٠,٤٩	٢٠	٠,٤٠	٣٥	٠,٤٨	٥٠	٠,٤٥
٦	٠,٣٦	٢١	٠,٤٣	٣٦	٠,٤٤	٥١	٠,٣٨
٧	٠,٣٨	٢٢	٠,٤١	٣٧	٠,٤٠	٥٢	٠,٤١
٨	٠,٤٠	٢٣	٠,٤٠	٣٨	٠,٤٤	٥٣	٠,٥٧
٩	٠,٣٨	٢٤	٠,٤٩	٣٩	٠,٤٤	٥٤	٠,٣٨
١٠	٠,٤٤	٢٥	٠,٣٨	٤٠	٠,٤٤	٥٥	٠,٤٤
١١	٠,٤٣	٢٦	٠,٣٧	٤١	٠,٣٣	٥٦	٠,٤٥
١٢	٠,٤٥	٢٧	٠,٤٠	٤٢	٠,٣٧	٥٧	٠,٤٤
١٣	٠,٣٦	٢٨	٠,٤٥	٤٣	٠,٣٨		
١٤	٠,٤٥	٢٩	٠,٣٨	٤٤	٠,٣٨		
١٥	٠,٣٦	٣٠	٠,٤٣	٤٥	٠,٤٤		

◀ حساب ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة التي تشير إلى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة للعينة من خلال حساب الوسيط لمعاملات العبارات المكونة لها، كما يتضح من جدول رقم (٢).

### جدول رقم (٢)

يبين ثبات الأبعاد المختلفة للاستبانة

الثبات	البعد	الثبات	البعد
٠.٤٣	البعد السادس	٠.٤٧	البعد الأول
٠.٤٤	البعد السابع	٠.٤٠	البعد الثاني
٠.٤٠	معوقات داخلية	٠.٤٥	البعد الثالث
٠.٤٤	معوقات خارجية	٠.٤٣	البعد الرابع
		٠.٤٠	البعد الخامس

كما تم حساب ثبات الاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ، وبعد حساب معامل الثبات للاستبانة وجد أنه يساوي (٠.٨٦) تقريباً، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة .

### ثالثاً: عينة الدراسة والمجتمع الأصلي للدراسة الميدانية .

المجتمع الأصلي للدراسة هو مدرسة معادن أسيوط، وقد اشتمل المجتمع الأصلي على ٤١ معلماً، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٣٥) تم اختيارها بطريقة عشوائية.

### رابعاً :- المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

١- حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة التحقق لكل عبارة من عبارات الاستبانة على حدة، ويرمز لهذه التكرارات بالرمز (ك).

- ٢- إعطاء درجة وزنية (د)، قدرها (٣ موافق، ٢ غير متأكد، ١ غير موافق) لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك لأن جميع عبارات الاستبانة إيجابية .
- ٣- ضرب عدد تكرارات الاستجابة (ك) تحت درجة التحقق في الدرجة الوزنية المعطاة (د) لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ٤- جمع حاصل ضرب عدد التكرارات (ك) في الدرجة الوزنية (د) لكل عبارة من عبارات الاستبانة للحصول على مج (ك × د) .
- ٥- الحصول على المتوسط الوزني (م و) لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك بقسمة حاصل الجمع السابق مج (ك × د) على عدد أفراد العينة (ن) .
- ٦- الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، ولكل بعد من عبارات وأبعاد الاستبانة (الوزن النسبي) وذلك بقسمة المتوسط الوزني على عدد احتمالات الإجابة، وهي (٣)، وذلك كما يتبين من العلاقة التالية: (عبد الله السيد عبد الجواد، ١٩٨٣، ٢٠٥)

$$\frac{١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ٣ \times ١}{٣} = \text{الوزن النسبي (ق)}$$

- ك١ = عدد تكرارات ( موافق ) .
- ك٢ = عدد تكرارات ( غير متأكد ) .
- ك٣ = عدد تكرارات ( غير موافق ) .
- ن = عدد أفراد العينة
- ٧- لتحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مراكز التدريب المهني قام الباحث بالخطوات الآتية :

١ - تقدير نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة كما يلي :

$$\text{نسبة متوسط شدة الاستجابة} = \frac{\text{الدرجة الوزنية لأعلى درجة مراقبة} - \text{الدرجة الوزنية لأقل درجة مراقبة}}{\text{عدد احتمالات الاستجابة}}$$

$$\text{نسبة متوسط شدة الاستجابة أ} = \frac{1-3}{3} = ٠.٦٧$$

ب- حساب الخطأ المعياري لمتوسط شدة الاستجابة طبقاً للقانون: (فؤاد البهي السيد، مرجع سابق، ٤٣١)

$$\sigma_x = \frac{\sigma \times 1}{n}$$

حيث ١ = نسبة متوسط شدة الموافقة = ٠.٦٧

ب = نسبة متوسط شدة عدم الموافقة = ٠.٣٣ (لأن ١ + ب = ١)

ن = عدد أفراد العينة.

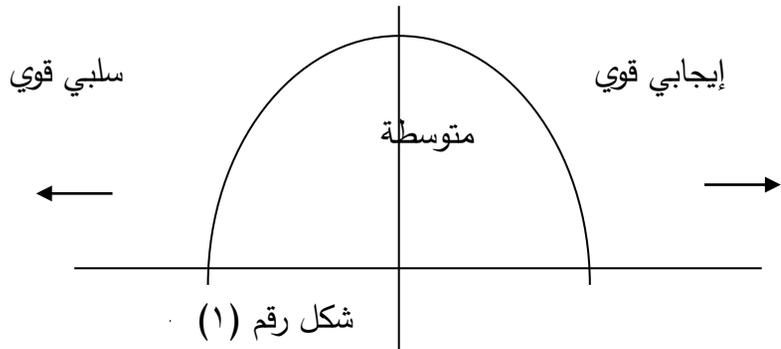
ج- تعيين حدي الثقة لنسبة متوسط شدة الاستجابة (درجة الوعي) عند درجة ثقة ٠.٩٥ وذلك من القانون: (ج. ملتون سميث، ١٩٧٨، ٨٠):

حدي الثقة لنسبة متوسط شدة الاستجابة = نسبة متوسط شدة الاستجابة  $\pm$  ١.٩٦  $\times$  الخطأ المعياري (خ.ع)

وقد كان النتيجة أن

حد الثقة الأعلى = ٠.٨٢ ، حد الثقة الأدنى = ٠.٥٢

د- تعيين واقع أبعاد المنظمة المتعلمة، وذلك بترتيب الأوزان النسبية لأفراد العينة وفقاً لحدي الثقة، وذلك كما بالشكل التالي:



حدود الثقة واتجاه حدي الثقة على المنحنى الاعتدالى

خامسا: نتائج الدراسة الميدانية:  
نتائج المحور الأول:

جدول رقم (٣)

يوضح الأوزان النسبية للمحور الأول

الترتيب	الوزن النسبي	البعد
١	٠,٧٣	الأول
٢	٠,٧٠	الثاني
٢	٠,٧٠	الثالث
٢	٠,٧٠	الرابع
٧	٠,٦٥	الخامس
٦	٠,٦٨	السادس
٢	٠,٧٠	السابع
	٠,٧٠	الوزن النسبي للمحور

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن بعد "التطوير المستمر" جاء في المرتبة الأولى بمدرسة مركز المعادن بأسويط بوزن نسبي قدره (٠,٧٣)، وجاءت الأبعاد: التمكين الشخصي، والرؤية الجماعية المشتركة، والنماذج العقلية، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم" جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٠,٧٠)، واحتل بعد "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية" المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٠,٦٨)، وجاء بعد توفير "مناخ ملائم للتعلم" في المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (٠,٦٥)، وجميع الأبعاد محققة بدرجة متوسطة، وتختلف عن دراسة علي بن صالح بن علي الشايع، أمل عبد العزيز الشيخ (٢٠٢٢)، ودراسة مازن عارف نعوص الدلعة (٢٠٢٢)، دراسة جميلة بنت فالح المطيري وآخرون (٢٠٢١)، دراسة جمال أحمد عبد المقصود السيسي (٢٠١٦) والتي جاءت فيها الأبعاد بدرجة مرتفعة وربما يرجع

ذلك إلى اختلاف طبيعة كل مدرسة والتي تختلف عن المدارس التي طبق عليها الباحث، وتتفق مع دراسة بسام أبو حشيش وزكي مرتجي (٢٠١١).

البعد الأول: التطوير المستمر:

جدول رقم (٤)

يوضح الأوزان النسبية للبعد الأول: التطوير المستمر

الترتيب	الوزن النسبي	العبرة
٦	٠,٦٨	١
٤	٠,٧١	٢
٢	٠,٧٥	٣
١	٠,٧٩	٤
٣	٠,٧٤	٥
٥	٠,٧٠	٦
	٠,٧٣	الوزن النسبي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن العبرة رقم (٤) التي تنص على "تهتم بإجراء تحسينات داخلية مستمرة" جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٧٩)، وجاءت العبرة محققة وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن مدرسة المعادن بأسيوط تهتم بتطوير نفسها بشكل مستمر للتماشي مع التطور على المستوى الصناعي، ولكن هذا الاهتمام ليس على المستوى المطلوب لأنه محقق بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة عمر على غرديب، وسهام حسين إبراهيم (٢٠١٥) أن مراكز التدريب المهني في حاجة إلى مزيد الإجراءات التطويرية لتواكب سوق العمل.

جاءت العبرة رقم (٣) التي تنص على "تتم عملية التقويم بصفة مستمرة" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠.٧٥)، وجاءت العبرة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المدرسة تقوم بتقويم الطلاب والمعلمين بشكل

مستمر بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المدرسة الذي يعتمد بشكل كبير على الممارسة العملية التي تحتاج إلى تقويم دوري وليس نهائياً، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار أي قرار سليم فيما يخص الطلاب والمعلمين لا بد أن يبنى على إمكانيات الفرد لهذه الإمكانيات وهذا الأداء، وتتفق مع دراسة أحمد عبدالله الخطاب (٢٠١٣) في التأكيد على أهمية الاستفادة من الطلاب وإشراكهم في تقويم المناهج وإجراء عملية التقويم بشكل مستمر.

جاءت العبارة رقم (٥) التي تنص على "تحرص المدرسة على مواكبة التطورات والمستحدثات في جوانب التعليم والتعلم" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (٠.٧٤)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى مدرسة المعادن وتواكب المستحدثات في جوانب التعليم والتعلم، وهي محققة بدرجة متوسطة، وهذا يتفق مع الاتجاهات الحديثة ممن له ضرورة في تطوير المعلم لأدائه لمواكبة التطورات المستحدثات، وتتفق مع دراسة إيغوني بورتو غوميز وآخرون (2018, et Igone Porto Gómez al)، ودراسة سهام حسين إبراهيم أحمد (٢٠١٢) في ضرورة التحول من المراكز القديمة والتي أطلق عليها "زجاجات قديمة" والتي على الرغم من تاريخها لا تزال قادرة على إنتاج "نبيذ قديم"، لذلك يجب أن تواكب سياسات التعليم والتعلم المستحدثات.

جاءت العبارة رقم (٢) التي تنص على "تمكن المدرسة المعلمين من الحصول على المعلومات في أي وقت وبسرعة" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٠.٧١)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المدرسة تسعى إلى استفادة المعلمين بكل معلومة، ولذلك تهتم بتقديم المعلومات بشكل سريع، وربما يرجع ذلك إلى صغر حجم المؤسسة، ولكنها تحتاج إلى زيادة قدرتها في تيسير المعلومات للمعلمين.

جاءت العبارة رقم (٦) التي تنص على "تهتم بالاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التعليم والتعلم" في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٠.٧٠) وجاءت العبارة محققة وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المدرسة تهتم بالاستفادة بالتكنولوجيا الحديثة بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى تطبيق التكنولوجيا التعليمية الحديثة، والذي يسهم في تطوير المنظومة التعليمية والتربوية، كما يسهم في تعزيز طرق ووسائل التعليم، وتساعد الطلاب على تعزيز مهارات الطلاب، إن كانت المدرسة في حاجة إلى زيادة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، وتتفق مع دراسة سوكميادي واي (Sukmayadi, Y,2022) في ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة حتى يتم إعداد الطلاب ليكونوا مستعدين لمواجهة تحديات اليوم، وإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس ينمي العمل داخل المؤسسة بشكل سريع.

جاءت العبارة رقم (١) التي تنص على "تبحث المدرسة باستمرار عن فرص تطوير أدائها" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي (٠.٦٨)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وذلك نتيجة سعي المسؤولين داخل المركز بنقل الخبرات الحديثة من المؤسسات الصناعية، وإن كان تحققها بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة عمر على غريب، وسهام حسين إبراهيم (٢٠١٥) ودراسة سوكميادي واي Sukmayadi, (Y,2022)، ودراسة اشمد امام اجونج (Achmad Imam Agung,2017) أن مراكز التدريب المهني لا تسعى دائماً لتطوير أدائها وتواجه تحديات تجعلها في حاجة إلى التطوير المستمر من أجل الاستفادة من كل فرص التطوير.

## نتائج البعد الثاني: التمكين الشخصي:

## جدول رقم (٥)

يوضح الأوزان النسبية للبعد الثاني: التمكين الشخصي

الترتيب	الوزن النسبي	العبرة
١	٠.٧٩	٧
٣	٠.٧٠	٨
٢	٠.٧٤	٩
٤	٠.٦١	١٠
٥	٠.٦٠	١١
	٠,٧٠	الوزن النسبي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن العبرة رقم (٧) التي تتص على "تسعى دائما لمداومة النمو المهني" جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٧٩)، وجاءت العبرة محققة، وتقع بين حدي الثقة، ويرجع ذلك للممارسة العملية المستمرة لما تقوم به المدرسة من زيارات ميدانية مستمرة طيلة العام الدراسي لاكتساب المهارات من أرض الواقع وإن كانت ليست بالمستوى المطلوب، وتتفق مع دراسة مين زهانج وشينغ شنغ يو (Min Zhang and Xingsheng Yu, 2020)، دراسة بيتر كونا وآخرون (Peter Kuna et al, 2021) في أن هناك كان هناك عيب في الانفصال بين النظرية والتطبيق في مراكز التدريب المهني للتلمذة الصناعية، ولحل هذه المشكلة ظهرت "التلمذة الصناعية الحديثة"، والتي تعتمد على نوع من طريقة تدريس المهارات التي تعتمد بشكل أساسي على التدريس بالقول والفعل في الإنتاج الفعلي.

جاءت العبرة رقم (٩) التي تتص على "يتمتع بالدوافع الذاتية للتعلم المستمر" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠.٧٤)، وجاءت العبرة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك دوافع داخلية لدى المعلمين للتعلم بشكل

مستمر، ولكن هذه الدوافع موجودة بدرجة متوسطة، وليس على المستوى المطلوب، وذلك نتيجة لضعف الحوافز والمكافآت لدى المعلمين نتيجة الأداء المميز الخاص بهم، وتتفق مع دراسة ليفيو كاتالين مارا (Liviu-Catalin Mara,2022) ودراسة أسماء راضي عبدالحميد خنفر (٢٠٢١) في أن المشاركة في البرامج التدريبية والتعليمية يؤثر بشكل إيجابي على الدافع لدى غالبية المشاركين، وأفاد المشاركين بأنه لا يوجد دافع للمشاركة في مزيد من التعليم أو التدريب، والذي يؤثر بدوره على التمكين الشخصي لديهم.

جاءت العبارة رقم (٨) التي تنص على "يملك المعلمون المهارات اللازمة للتعامل مع الطيف الواسع للمعرفة" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المعلمين يمتلكون المهارات التي تمكنهم من الاستفادة من جوانب المعرفة المختلفة ولكن بدرجة متوسطة، على الرغم من النقص الشديد من المعلمين الذي أدى إلى غلق بعض الأقسام لقسم الخراطة وبرادة المواسير.

جاءت العبارة رقم (١٠) التي تنص على "يحرص المعلمون على النمو المهني الدائم" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (٠.٦١)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المعلمين يسعون إلى تنمية قدراتهم بشكل مستمر، ويتضح ذلك من سعي بعض المعلمين للمشاركة في الدورات التدريبية المختلفة، وتتفق مع دراسة هوي جون ني (Hui-jun Ni,2020) والتي سعت إلى توفير أدوات وآليات للتطوير المهني.

جاءت العبارة رقم (١١) التي تنص على "يملك المعلمون مهارات البحث والتقني عن المعلومات من خلال الإنترنت" في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي (٠.٦٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية

إلى إن المعلمين يستخدمون مهارات البحث، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك بعض المعلمين الذين لا يجيدون استخدام الإنترنت، واعتمادهم على ما اكتسبوا من مهارات حرفية، وتتفق مع دراسة سوكميادي، واي (Sukmayadi, Y, 2022) في أنه يجب على المعلمين إتقان تكنولوجيا الكمبيوتر لمعالجة تعقيدات الصناعة في الوقت الحالي، وهذا تحدٍ للمعلم لتقديم مواد ممتعة وجيدة التقديم أثناء التعلم عبر الإنترنت.

### نتائج البعد الثالث: رؤية جماعية مشتركة:

#### جدول رقم (٦)

يوضح الأوزان النسبية للبعد الثالث: رؤية جماعية مشتركة

الترتيب	الوزن النسبي	العبارة
٤	٠,٦٩	١٢
٣	٠,٧٠	١٣
٢	٠,٧٥	١٤
٦	٠,٦٨	١٥
٤	٠,٦٩	١٦
١	٠,٧٦	١٧
	٠.٧٠	الوزن النسبي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (١٧) التي تنص على "يشترك جميع المعنيين بالعملية التعليمية في وضع رؤية المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (٠.٧٦)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن كل الأطراف تشترك في دعم العملية التعليمية، ولكن لم تضع المدرسة رؤية داخل المدرسة، فلم تسع المدرسة إلى الحصول على الجودة والاعتماد، وتتفق مع دراسة راسا دوبرزينسكين (Dobrzinskiene et al , 2022 Rasa) إلى أن جوهر العمل الفعال في مؤسسات التعلم يرتبط بالأهداف التي يتم السعي

إليها بشكل مشترك من قبل المؤسسة نفسها وموظفيها لأنه بخلاف ذلك سيكون من الصعب التحسين والتغيير.

جاءت العبارة رقم (١٤) التي تنص على "تحرص على تبادل المعلومات بين المهتمين بالعملية التعليمية بصراحة ومصداقية" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٥)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج إلى أن مدرسة المعادن بأسيوط تحرص على تبادل المعلومات الصادقة، ويرجع ذلك إلى أن المعلمين يعملون لفترات طويلة داخل مؤسسات صناعية، فيكتسبون القدرات والمهارات، وتبادل المعلومات بين المجتمع الصناعي والبيئة الإنتاجية، وتتفق مع دراسة إيغوني بورتو غوميز وآخرون (Igone Porto Gómez, 2018) et al في أن مراكز التدريب المهني من الناحية المفاهيمية جهات فاعلة رئيسية في عمليات توليد وتبادل المعرفة ونشرها.

جاءت العبارة رقم (١٣) التي تنص على "تراعى وجهات نظر المستفيدين من العملية التعليمية (الطالب وأولياء الأمور) عند اتخاذ قرارات تتعلق بهم" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (٠.٧٤)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى اهتمام المدرسة بأراء أولياء الأمور عند تنظيم العمل المدرسي، وذلك من أجل تحقيق أهدافهم باعتبارهم العملاء داخل المنظومة، ورضاهم عن العملية التعليمية نقطة مهمة لجذب المستفيدين، فكما أكدت دراسة إيناس أحمد فتحي (٢٠٢٢)، ودراسة ميرتاساري، إن إم إس (Mertasari, N M S, 2019) ضرورة تفعيل الشراكات مع أولياء الأمور لدعم وتحسين العملية التعليمية وإشراكهم في صنع القرارات التربوية، كما يمكن استخدام الآباء أو الأقارب الآخرين والجيران وأعضاء المجتمع الآخرين كمعلمين.

جاءت العبارة رقم (١٢) التي تنص على "تحرص المدرسة على الموازنة بين احتياجات المعلمين وبين متطلبات العمل فيها" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (٠.٦٩)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى حرص المركز على تقديم المعلومات الصحيحة للمعلمين والعاملين، بما يخدم العملية التعليمية، وربما يرجع ذلك إلى صغر حجم المؤسسة، فلا يوجد مراحل لتبادل المعلومات، ولكن تنقل من الإدارة العليا بشكل مباشر.

جاءت العبارة رقم (١٦) التي تنص على "تهتم رؤية المدرسة باستشراف المستقبل التعليمي للطلاب بالعملية" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (٠.٦٩)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أنه على الرغم من أنه لا يوجد بمدرسة المعادن رؤية مكتوبة ومعلنة واضحة للمدرسة، فإن المدرسة تهتم باستشراف المستقبل من خلال التعلم التعاوني، أو التشاركي من خلال تسهيل الاتصال الفعال، وبالتالي يمكنهم من الوصول إلى مراحل أعلى من التعلم والمعرفة، وإن كان ذلك بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (١٥) التي تنص على "تتسم رؤية المدرسة بالوضوح، والواقعية، والالتزام" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي (٠.٦٨)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن رؤية مدرسة المعادن واضحة وواقعية، وربما يرجع ذلك إلى أن الهدف من المدرسة ومن دخول الطلاب لها واضح بالنسبة لهم، ولكن في الواقع لا توجد رؤية مكتوبة وواضحة ومعلنة لمدرسة المعادن بأسويط.

## نتائج البعد الرابع: النماذج العقلية:

### جدول رقم (٧)

يوضح الأوزان النسبية للبعد الرابع : النماذج العقلية

الترتيب	الوزن النسبي	العبارة
٣	٠.٧٠	١٨
٣	٠.٧٠	١٩
٥	٠.٦٩	٢٠
٢	٠.٧٧	٢١
١	٠.٧٨	٢٢
	٠,٧٠	الوزن النسبي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٢٢) التي تنص على "تسعى إلى تحقيق تعلم متبادل للاستفادة من النماذج العقلية المختلفة"، جاءت في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (٠.٧٨)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المدرسة تسعى وراء الاستفادة من العقلية المختلفة للاستفادة من هذه العقلية في تطوير المدرسة، ولكنها محققة بدرجة متوسطة، ولذلك فالمدرسة في حاجة لوضع خطة واضحة من أجل الاستفادة من كل النماذج الممكنة لخدمة المدرسة، وتتفق الدراسة مع ما أكدته دراسة ميمونة يوسف درويش العجمي (٢٠١١) على ضرورة استحداث آليات للتدوير الوظيفي لأهميته في عملية التعليم والتعلم والارتقاء بالمدرسة.

جاءت العبارة رقم (٢١) التي تنص على "تنجز المهام الموكلة بكفاءة في الوقت المناسب" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٧)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المهام التي يتكلف بها المعلمون تتم في الوقت المناسب، نتيجة إيمان المعلمين بأهمية عملية تنظيم وتنسيق العمل،

والتي لا بد منه في البيئة الإنتاجية، لأن كل مرحلة من مراحل الإنتاج تتطلب وقتا معيناً يلتزم به العاملون، وكما تؤكد دراسة فاطمة عبدالله الزهراني، هند إسماعيل الشريف (٢٠١٧) على أنه من الضروري تفعيل التفكير النظمي عن طريق تخصيص وقت لمناقشة الأفكار الجديدة والاهتمام بالعملية التعليمية حتى يتم إنجاز الأعمال بكفاءة.

جاءت العبارة رقم (١٨) التي تنص على "النماذج العقلية الموجودة تساهم تُسهم في تطور هذه المؤسسة والارتقاء بها" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن النماذج العقلية الموجودة داخل مدرسة المعادن تُسهم في التطوير والرقي بالمدرسة، وإن كان ليس على المستوى المطلوب، فهذا محقق بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (١٩) التي تنص على "توجد نماذج تسعى إلى حل المشكلات التي تنتج عن تلك القديمة" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن بمدرسة المعادن نماذج تساهم في حل المشكلات داخل المدرسة، ويرجع ذلك إلى وجود العديد من النماذج التي تمتلك الخبرة داخل المدرسة، وإن كانت المدرسة في حاجة إلى زيادة هذا الإسهام للارتقاء بالمؤسسة وتطويرها.

جاءت العبارة رقم (٢٠) التي تنص على "يتعامل الجميع مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم" في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي (٠.٦٩)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك توجهاً داخل المؤسسة للاستفادة من كل ما يمر به الطلاب والمعلمون من أخطاء في أثناء الممارسة العملية داخل المدرسة، أو في البيئة الصناعية.

## نتائج البعد الخامس: توفير مناخ ملائم للتعلم:

### جدول رقم (٨)

يوضح الأوزان النسبية للبعد الخامس: توفير مناخ ملائم للتعلم

الترتيب	الوزن النسبي	العبرة
٣	٠.٦٥	٢٣
٢	٠.٧٢	٢٤
٣	٠.٦٥	٢٥
١	٠.٧٨	٢٦
٥	٠.٦٢	٢٧
٥	٠.٦٢	٢٨
	٠.٦٥	الوزن النسبي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن العبرة رقم (٢٦) التي تنص على "يتم التعاون مع كافة الجهات ذات الصلة بالعملية التعليمية من أجل تبادل المنافع" جاءت في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (٠.٧٨)، وجاءت العبرة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك صلة واضحة بين مركز المعادن وبين المجتمع الصناعي والمؤسسات الصناعية، وتتفق مع دراسة ميرتاساري، إن إم إس (Mertasari, N M S, 2019) في ضرورة التعاون مع كل أعضاء المجتمع لخدمة العملية التعليمية فالمجتمع المحيط بكل مؤسساته من الممكن أن يخدم عملية التعلم، فقد ثبت أنه قادر على إنتاج مهارات مناسبة.

جاءت العبرة رقم (٢٤) التي تنص على "توفر بيئة معرفية متبادلة بين المعنيين بها" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٢)، وجاءت العبرة محققة، وتقع بين حدي

الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المؤسسة توفر الآليات التي تسمح بتبادل المعرفة بين جميع الأفراد داخل مدرسة المعادن، وتتفق مع دراسة إيغوني بورتو غوميز وآخرون (Igone Porto Gómez et al,2018) على ضرورة إنشاء بنية التحتية للمعرفة حتى يتمكن من توفير بيئة لتبادل المعلومات، ولذلك يجب تعزيز الدور الذي يمكن أن تلعبه مراكز التدريب المهني.

جاءت العبارة رقم (٢٣) التي تنص على "يحرص الجميع على العمل بروح الفريق" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (٠.٦٥)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن كل من هم داخل المدرسة يعمل بشكل جماعي، وإن كانت محققة بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك لطبيعة العمل المهني أو الحرفي داخل مراكز التدريب تجعلهم يقومون بالأعمال في شكل مجموعات، ويسعى كل فرد من تطوير نفسه، ليكون أفضل من خلال المجموعة، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة كامل محمد يوسف الحواجرة (٢٠١٠)، ودراسة محمد عيسى عامر علاء الدين (٢٠١٢) التي بينت إن توافر خاصية التعاون وتعلم الفريق له تأثير مباشر ومهم على الأداء في منظمة التعلم.

جاءت العبارة رقم (٢٧) التي تنص على "يرحب الجميع بالحوار والمناقشات البناءة التي تخدم العملية التعليمية بالمدرسة"، في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي (٠.٦٢) وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المناخ داخل المدرسة قائم الحوار والمناقشة، وعلى الرغم من ذلك فإن ذلك لم يكن على المستوى المطلوب، وأن قدرة المدرسة على توفير بيئة تعلم فعالة تمكنها من الوصول بمستوى أفضل للمخرجات التعليمية ليست بالمستوى المطلوب، وقد اتفقت مع دراسة هناء شحته السيد مندور (٢٠١٨)، ودراسة اشمد امام اجونج (Achmad Imam Agung,2017).

جاءت العبارة رقم (٢٨) التي تنص على "يشارك العاملون في الإعداد للقاءات والندوات" في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي (٠.٦٢)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن العاملين داخل المدرسة يشاركون في الندوات واللقاءات التي تعقد داخل المدرسة، وإن كانت الندوات التي تعقد داخل المدرسة قليلة وليست على المستوى المطلوب، فقد تعقد ندوة واحدة، أو لا تعقد داخل المدرسة، وتتفق مع دراسة اشمد امام اجونج (Achmad Imam Agung,2017) في قيام المعلمين بإعداد الندوات للمناقشة، والمشاركة في الأعمال التجارية، ومنتديات المستثمرين، والمعارض للمنتجات القائمة على التكنولوجيا.

جاءت العبارة رقم (٣٤) التي تنص على "يثق المعلمون بأن المدرسة ستراعي توصياتهم بشأن العملية التعليمية" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي (٠.٦٢)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المعلمين يشاركون في تقديم رأيهم للمدرسة فيما يخص تطوير العملية التعليمية، وأن المعلمين يثقون في إدارة المدرسة في أخذها آراءهم بعين الاعتبار، وربما يرجع ذلك إلى أن المعلمين يدركون أنهم ممكنون في بيئات عملهم ويكون لديهم مستويات عليا من الثقة في مديري مدارسهم، وقد اتفقت في ذلك مع دراسة سهام أحمد محمد علوان (٢٠١٨).

## نتائج البعد السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية:

## جدول رقم (٩)

يوضح الأوزان النسبية للبعد السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

الترتيب	الوزن النسبي	العبرة
٤	٠.٦٨	٢٩
٣	٠.٦٩	٣٠
٦	٠.٦٣	٣١
٦	٠.٦٣	٣٢
٤	٠.٦٨	٣٣
١	٠.٧٣	٣٤
٢	٠.٧٠	٣٥
	٠.٦٨	الوزن النسبي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن العبرة رقم (٣٤) التي تنص على "يهتم الجميع بدور المدرسة في حل المشكلات المجتمعية" جاءت في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (٠.٧٣)، وجاءت العبرة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك اهتماما من قبل العاملين بالمدرسة، لمعالجة المشكلات المجتمعية، وإن كان هذا الاهتمام ليس على المستوى المطلوب، فإن هذا الاهتمام يرجع إلى أن هذه المشكلات تؤثر في أفراد المجتمع تأثيرا كبيرا، ومثل هذه المشكلات إذا لم يتم مواجهتها تؤثر علي بناء المجتمع ووظائفه، ويترتب عليها مشكلات أخرى، ولذلك تسعى إلى معالجة هذه المشكلات، وانفقت هذه الدراسة مع دراسة هناع شحته اليد مندور (٢٠١٨)، ودراسة إيغوني بورتو غوميز وآخرون (Igone Porto Gómez et al,2018) ودراسة فاسيليكي برينيا ونيكولوس سوندول أوناكيس (Vasiliki Brinia, Nicolaos Soundoul ounakis,2011) ودراسة راضية آدم محمد، حسام الدين عوض الله أحمد القدال (٢٠١٢)، ودراسة أولريك

براندي، جونا سبروجوي (Ulrik Brandi, Jonas Sprogøe, 2022) إلى أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها ليس على المستوى المطلوب، كما أن هناك دور محوري تلعبه مراكز التدريب المهني في عمليات الابتكار المحلية التي تنفذها الشركات.

جاءت العبارة رقم (٣٥) التي تنص على "يستثمر المعلمون إمكانات البيئة المحلية لتحسين التعلم" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المعلمين يستفيدون من الإمكانات المختلفة لدعم التعلم وتحسينه داخل المدرسة، وتتمثل أهمية استخدام الإمكانات في التعلم في تقديم الخدمات التعليمية لجميع المتعلمين، وتجاوز المشكلات الخاصة بالعملية التعليمية، والإسهام في عمليات التدريب المستمر، وحسن استغلال الموارد المتاحة، وتتفق مع دراسة ميرتاساري، إن إم إس (Mertasari, N, 2019) في أن البيئة وما تتمتع به من محتويات وإمكانات وسائل تستخدم في العملية التعليم.

جاءت العبارة رقم (٣٠) التي تنص على "يرى المعلمون أن الأزمات والأحداث المجتمعية فرصة للتعلم" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (٠.٦٩)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن الأزمات والمشكلات المجتمعية فرصة لاكتساب مهارات وابتكار أدوات من خلال الحرف التي يتعلمونها لمواجهة الأزمة، فالأزمات بمثابة فرصة لتطوير المهارات الشخصية، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الفريق كاملاً، ومن ثم تطوير المجتمعات.

جاءت العبارة رقم (٢٩) التي تنص على "يطلع مدير المدرسة المعلمين على المعلومات الحديثة ليواكبوا التوجيهات الحديثة في المجال التعليمي" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (٠.٦٨)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن الإدارة تسعى إلى جعل المعلمين مهاراتهم وإمكاناتهم

لتواكب التوجهات الحديثة، واتفقت مع دراسة ميسر يوسف خليل وآخرين (٢٠١٧)، ودراسة جينغكي صن، جيا جوه (Jingqi Sun, Jia Guo, 2022) في أن الإدارة تسعى إلى التنمية المهنية للمعلمين لرفع كفاءات المعلم وإكسابه الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل، وإن كان الوضع في مدرسة المعادن يحتاج إلى إعادة النظر لأنه يتم دون خطة واضحة .

جاءت العبارة رقم (٣٣) التي تنص على "يؤمن الجميع بأهمية المجتمع في حل المشكلات بالمدرسة" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (٠.٦٨)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن جميع العاملين داخل المدرسة لديهم إيمان، وإن كان بدرجة متوسطة، بأهمية المجتمع في حل المشكلات المدرسية، وهذا الدور الحقيقي للمجتمع تجاه المدرسة، والذي يتمثل في حل كثير من المشكلات المتعلقة بالنظام والانقطاع عن المدرسة والتأخر الدراسي، وجنوح الطلاب، كما أن عملية المتابعة من قبل المجتمع للأداء، فهي عملية حيوية وضرورية ومهمة، لا غنى عنها للأفراد، والمؤسسات، داخل المجتمع، وقد اتفقت مع دراسة هناء شحته اليد مندور (٢٠١٨) في أن المساهمة المجتمعية ليس على المستوى المطلوب وأن مساهمة المجتمع في إمكانات المدرسة ليس على ما ينبغي أن يكون.

جاءت العبارة رقم (٣١) التي تنص على "تشارك المدرسة المجتمع المحلي في تعلم المعلمين والطلبة" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي (٠.٦٣)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن مدرسة المعادن تؤدي خدمة مجتمعية تسهم في تحقيق أهداف مجتمعية، من خلال تعليم الطلاب وتدريب المعلمين، فالعلاقة بين المجتمع والمدرسة علاقة الرسالة، أو الخدمة التي تؤديها المدرسة نحو المجتمع، فهناك علاقة قوية بينهما، ويظهر ذلك جليا في تصحيح السلوكيات الخطأ، وبناء المعتقدات الصحيحة في نفوس الطلاب، كما تسهم بشكل فعال في تربية أفرادها، وتتفق مع دراسة بيتر كونا وآخرون (Peter Kuna et

(al,2021 دراسة هومين داي وآخرون (2020 Humin Dai, et al) في أن المدارس المهنية الثانوية والممارسات الصناعية ومؤسسات التعليم من المهم لها إنشاء منصة اتصال مشتركة لتبادل المعلومات والخبرات والممارسات الجيدة. جاءت العبارة رقم (٣٢) التي تنص على "يعتبر العاملون المدرسة صورة مصغرة للمجتمع المحلي" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي (٠.٦٣)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن العاملين يرون أن المدرسة صورة للمجتمع تخدم المجتمع وتحقق أهدافه، فهي تقوم بتنشئة الأجيال وتطبيعهم بطباع المجتمع المعقد الذي يعيش فيه أفراد، ولذلك يعزز دور المدرسة ويرفع من قيمتها، وينصبها وكيلة ونائبة عنه.

#### نتائج البعد السابع: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم:

##### جدول رقم (١٠)

يوضح الأوزان النسبية للبعد السابع: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

الترتيب	الوزن النسبي	العبارة
١	٠.٧٧	٣٦
٢	٠.٧٠	٣٧
٢	٠.٧٠	٣٨
٢	٠.٧٠	٣٩
٧	٠.٦٩	٤٠
٢	٠.٧٠	٤١
٢	٠.٧٠	٤٢
	٠.٧٠	الوزن النسبي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٣٦) التي تنص على "تدعم قيادة المدرسة طلبات المعلمين بخصوص فرص التنمية المهنية والتدريب"، جاءت في

المرتبة الأولى، بوزن نسبي (٠.٧٧)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن طلبات المعلمين للارتقاء بمهاراتهم تلقى القبول بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك كما أكدت دراسة ميسر يوسف خليل وآخرون (٢٠١٧)، ودراسة راسا دوبرزينسكين ( Dobrzinskiene et al,2022 ) أن نمو المعلم مهنيًا يُعد واحداً من أهم أولويات القيادة في التعليم لأن المعلم الكفاء يهذي الأجيال الحالية والمقبلة إلى طريق الخير، وتتفق مع دراسة فاطمة عبدالله الزهراني، هند إسماعيل الشريف (٢٠١٧) في ضرورة تفعيل وتنمية المهارات الشخصية من قبل الإدارة عن طريق عقد الدورات التدريبية.

جاءت العبارة رقم (٣٧) التي تنص على "تكافئ المدرسة المعلمين على إنجازاتهم في العمل كفريق واحد" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المدرسة حين يقوم فريق بأداء دور معين، أو تحقيق الفرد إنجازاً معيناً، تتم المكافأة باعتباره جزءاً من الفريق المدرسي، وربما يرجع ذلك إلى أن التنافسية داخل مدرسة المعادن تنافسية إيجابية، وليست سلبية، ذلك لأن العمل كفريق واحد يجعل كل فرد يتلقى تقييماً أميناً لأرائه، فيساعد الأعضاء على تقديم العون والمساعدة لمن يحتاجون من الأعضاء، حيث يتعلم من أخطائهم، وبالتالي يتحقق التحسن في أداء الفريق، كما أكدت دراسة حسن عبدالفتاح حسن الفنجري وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة هوومين داي وآخرون (Humin Dai1, et al ,2020).

جاءت العبارة رقم (٣٨) التي تنص على "تستخدم مدرستي نظاماً لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المدرسة تقيس الفجوة بين الواقع والمأمول، ويتم تحليل الفجوة بناءً على الواقع وما تم تنفيذه داخل المدرسة، ومقارنته بالجدول التنفيذية للأدوار والأهداف قصيرة المدى أو

ما يسمى الخطط التشغيلية المنبثقة من الخطة العامة للمدرسة، وتختلف عن دراسة ولاء محمود عبد الله، سحر محمد أبو راضي (٢٠١٤) في عدم وجود نظام لقياس فجوات الأداء الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، حتى يتم الاستفادة منها في التطوير، وتحتاج المؤسسة إلى مزيد من التحسين المستمر لكافة العمليات التي تتم بداخلها لضمان تحقيق أفضل للنتائج، ويرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة المؤسسة التي طبق عليها الباحث الدراسة الحالية.

جاءت العبارة رقم (٣٩) التي تنص على "تتمتع القيادة بمهارات تمكنها من أجل تطبيق المفاهيم الحديثة" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن القيادة تمتلك مهارات تمكنها من أجل تطبيق النظريات الحديثة بمدرسة المعادن، وربما يرجع ذلك إلى اهتمام إدارة مراكز التدريب المهني لمركز المعادن باختيار القيادة القوية التي بدورها ستلهم قادة المدرسة وتؤثر فيهم، وبناء على ذلك يجدر بها استخدام التقنيات الحديثة في تحسين الأداء، كما أكدت ذلك دراسة محمد صبري الأنصاري، وإبتسام محمد عبداللاه (٢٠٢١).

جاءت العبارة رقم (٤١) التي تنص على "تهتم القيادة بتفويض الصلاحيات لإدارة المدرسة" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن القيادة تقوم بتفويض الصلاحيات للمستوى الأدنى في الإدارة، ويتم ذلك بدرجة متوسطة، نظرا لصغر حجم المؤسسة فليس هناك حاجة لتفويض الصلاحيات إلا في مستوى ضيق، على الرغم من أن التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين، وشنح الناحية المعنوية لديهم.

جاءت العبارة رقم (٤٢) التي تنص على "تهتم القيادة بوجود خطة إستراتيجية داخل المدرسة" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن القيادة المدرسية تسعى إلى وجود خطة إستراتيجية للعمل داخل المدرسة، ولكن الموجودة هي الخطة التنفيذية لمجرد تسيير العمل، ولا تسعى لتطوير المؤسسة والرفي بها.

جاءت العبارة رقم (٤٠) التي تنص على "تتبع قيادة المدرسة نظاما مرنا لمكافأة المجيدين بها" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (٠.٦٩)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك مكافآت يحصل عليها العاملون تتم بشكل مرن، ويرجع ذلك إلى الحوافز الدورية الشهرية الثابتة، إلا أن المكافآت الحقيقية المتميزة الاستثنائية موجودة في حدود ضيقة جدا، وانفتحت دراسة بيتر كونا وآخرون (Peter Kuna et al,2021) في نظام الحوافز الخاصة بالمراكز المهنية وذلك في الإطار التعليمي داخل المراكز، وذلك لأن الإطار التعليمي معقد للعاملين الفنيين المعنيين.

ثانياً: نتائج المحور الثاني: معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة:  
البعد الأول: معوقات تنظيمية داخلية:

### جدول رقم (١١)

يوضح الأوزان النسبية للبعد الأول: معوقات تنظيمية داخلية

الترتيب	الوزن النسبي	العبارة
٥	٠.٧٣	١
٩	٠.٦٨	٢
٦	٠.٧٢	٣
٣	٠.٧٨	٤

٧	٠.٧٠	٥
١	٠.٨٣	٦
٨	٠.٦٩	٧
٢	٠.٧٩	٨
٤	٠.٧٥	٩
	٠.٧٣	الوزن النسبي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٦) التي تنص على "زيادة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين" جاءت في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (٠.٨٣)، وجاءت العبارة محققة بدرجة عالية، ومرتفعة عن حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن الأعباء والضغوط التي يواجهها المعلم تمثل عائقاً يحول دون التحول للمنظمة المتعلمة، والواقع يثبت ذلك، خاصة مع انخفاض الرواتب وزيادة الأعباء الاقتصادية الملقاة على عاتق المعلمين، مما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليهم، وبالتالي سينعكس سلباً على أداء العملية التعليمية، ولذلك فمن الضروري إعادة النظر في القرارات الخاصة بالمعلم، ووضع رغبة المعلم في عين الاعتبار باعتباره العنصر والموجه والأساسي للعملية التعليمية، وتتفق مع دراسة تزين شوزين (Tenzin Choezin, 2022)، ودراسة فاطمة عبدالله الزهراني، هند إسماعيل الشريف (٢٠١٧) في أنه قد ترجع انخفاض الرواتب، ولذلك فإن هناك زيادة في الأعباء مع نقص في معدل الاحتفاظ بالمعلمين أو المدرسين.

جاءت العبارة رقم (٨) التي تنص على "ضعف الاعتماد على الإنترنت كمصدر للمعلومات والمعارف في المدارس" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٩)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن مدرسة المعادن لا تستفيد من الإنترنت كتكنولوجيا حديثة في الحصول على المعرفة، مما يعد عائقاً ليحول المدرسة إلى منظمة متعلمة، خاصة وأن الإنترنت في العصر

الحديث يُعد مصدرًا مهمًا بالنسبة للمعلمين، والطلاب من أجل الحصول على معلومات، حيث ساعدت الكثير من المواقع الإلكترونية على توفير معلومات مميزة لمختلف التخصصات والمراحل التعليمية المختلفة.

جاءت العبارة رقم (٤) التي تنص على "قلة حصول المعلمين على مؤهلات تربوية" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (٠.٧٨)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن قلة حصول المعلمين على مؤهلات تربوية يعوق مدرسة المعادن نحو التحول إلى المنظمة المتعلمة، وذلك لأن عملية الواقع لا يثبت، فلم يحصل على مؤهل تربوي سوى اثنين من أفراد مجتمع الدراسة.

جاءت العبارة رقم (٩) التي تنص على "قلة توفير أماكن مخصصة داخل المدارس لتعلم المتعلمين سوى المكتبة" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (٠.٧٥)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أنه لا يوجد أماكن لزيادة التعلم والاستفادة من المعارف الحديثة سوى المكتبة، وهي ضعيفة، ولا يحدث تطوير، أو تحديث للكتب الموجودة بها، وربما يرجع إلى اهتمام المدرسة بالجوانب العملية والممارسة الفعلية، وإن كان هذا يؤثر حتماً على التحول إلى منظمة متعلمة، وتتفق مع دراسة تنزين شوزين (Tenzin Choezin, 2022) في أن هناك نقص في الآلات والمعدات المتطورة في مراكز التدريب المهني.

جاءت العبارة رقم (١) التي تنص على "إحجام القيادات التنظيمية عن تبني إستراتيجية لتحسين المدرسة" في المرتبة الخامسة، بوزن نسبي (٠.٧٣)، وجاءت العبارة محققة وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن القيادات التنظيمية داخل المدرسة لا تهتم بوضع إستراتيجية لتحسين الأداء داخل المدرسة، مما يحول دون التحول إلى المنظمة المتعلمة، ويرجع ذلك إلى أن القيادات داخل المدرسة لم تتلق تدريبات تجعلها قادرة على تبني إستراتيجيات تسهم في تحسين الأداء

وقيادة عمليات التغيير في المدرسة، خاصة وأن النماذج القديمة للقيادة لم تعد تناسب الوضع الخاص بالمنظمة المتعلمة، وتتفق مع دراسة دراسة راسا دوبرزينسكين (Dobrzinskiene et al,2022 Rasa) في أن المدارس في حاجة لتطوير أداء الموظفين بحيث يتم تحديث مهاراتهم ومعرفتهم باستمرار من خلال إستراتيجيات التعلم الذاتي، والعمل العملي، والملاحظة، والتواصل والتعاون.

جاءت العبارة رقم (٣) التي تنص على "ضعف المتابعة من قبل الإدارة" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي (٠.٧٢)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن أداء الإدارة المدرسية في المتابعة بمدرسة المعادن ضعيف، مما يحول دون تحول مدرسة المعادن إلى منظمة متعلمة، وربما ضعف المتابعة العليا والإشراف على هذه المدارس.

جاءت العبارة رقم (٥) التي تنص على "قلة توفر درجة عالية من الالتزام لدى المعلمين" في المرتبة السابعة، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك ضعفا في الالتزام من قبل المعلمين، مما يحول دون تحول مدرسة المعادن إلى منظمة متعلمة، وربما يرجع ذلك إلى ضعف المتابعة من قبل الإدارة المدرسية، وتتفق مع دراسة تنزين شوزين (Tenzin Choezin,2022) بوجود نقص في الانضباط بين الطلاب والمعلمين مما يعيق نمو وتعلم المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (٧) التي تنص على "اعتقاد بعض العاملين أن المعرفة ملكية فردية" في المرتبة الثامنة، بوزن نسبي (٠.٦٩)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن البعض يحتفظ بالمعلومات بنفسه ولا يرغب في نقلها إلى الآخرين مما يعوق التحول إلى المنظمة المتعلمة، وربما يرجع

ذلك إلى اعتقاد بعض المعلمين أنه صاحب المعرفة، وبالتالي يفضل الاحتفاظ بها لنفسه.

جاءت العبارة رقم (٢) التي تنص على "ضعف المهارات الموجودة لدى المديرين من أجل تطبيق الإستراتيجيات الحديثة" في المرتبة التاسعة، بوزن نسبي (٠.٦٨)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك ضعفا في مهارات المديرين في تطبيق الإستراتيجيات الحديثة، وربما يرجع ذلك إلى أن الإدارة داخل المركز لم تتلق أي دبلومات خاصة بالإدارة من كليات التربية، وتتفق مع دراسة ساره بنت محمد بن فطيم الحمادي (٢٠٢١)، ودراسة اشمد امام اجونج (Achmad Imam Agung, 2017) في وجود قصور لدى المديرين خاصة المهارات المرتبطة بالمستقبل، وترى ضرورة تنمية المهارات من أجل لتطوير الكفاءة الشخصية لدى المديرين.

#### البعد الثاني: معوقات تنظيمية خارجية:

جدول رقم (١٢)

يوضح الأوزان النسبية للبعد الثاني: معوقات تنظيمية خارجية

الترتيب	الوزن النسبي	العبارة
٤	٠.٧٠	١٠
٣	٠.٧٢	١١
٢	٠.٧٣	١٢
١	٠.٨٢	١٣
٤	٠.٧٠	١٤
٦	٠.٦٩	١٥
	٠.٧١	الوزن النسبي للمحور

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (١٣) التي تنص على "قلة إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تعلم المعلمين والطلبة" جاءت في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (٠.٨٢)، وجاءت العبارة محققة، تقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك ضعفاً في مشاركة المجتمع ومؤسساته في دعم مراكز التدريب المهني، وربما يرجع ذلك إلى عدم وضوح اللوائح والقوانين التي تنظم التعاون بين مراكز التدريب المهني ومؤسسات المجتمع، وعدم قيام المسؤولين داخل مركز المعادن بوضع "بروتوكول" للتعاون بين الهيئات التعليمية والوزارات الحكومية، وتتفق مع دراسة راضية آدم محمد، حسام الدين عوض الله أحمد القدال (٢٠١٢) في ضرورة تفعيل الاتفاقات والبروتوكولات مع المنظمات الدولية في دعم التدريب المهني وأن تقدم لها التسهيلات اللازمة.

جاءت العبارة رقم (١٢) التي تنص على "وجود نظرة سلبية لدى أعضاء المجتمع المحلي عن المعلمين" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٠.٧٣)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن النظرة المجتمعية إلى مهنة التدريس سلبية تنتقص من الحق الشرعي للمعلم، وحينما يواجه المعلم العديد من النظرات السلبية التي لا علاقة له بها، تكون بالتأكيد العواقب وخيمة أكثر على سير العملية التربوية برمتها، وعلى مؤسسات التدريب المهني بمراكز المعادن.

جاءت العبارة رقم (١١) التي تنص على "التأثير السلبي للأوضاع الاقتصادية الصعبة على المدرسة والتعلم فيها" في المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (٠.٧٢)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك تأثيراً سلبياً للتضخم الاقتصادي داخل المجتمع، مما يمثل عائقاً في التحول نحو المنظمة المتعلمة، ويرجع ذلك إلى أن القوى البشرية داخل مدرسة المعادن شأنهم شأن أي فرد داخل المجتمع، يتأثر بالظروف الاقتصادية داخل المجتمع، وتتفق مع أكدت عليه

دراسة أولريك براندي، جونا سبروجوي (Ulrik Brandi, Jonas Sprogøe, 2022) إلى أن الجوانب والسمات الاقتصادية المحلية تسهم في تطوير المفاهيم حول ماهية المنظمة وكيفية تصور الممارسات التنظيمية.

جاءت العبارة رقم (١٠) التي تنص على "ضعف تخصيص موارد كبيرة للتعليم والتدريب" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن الموارد المخصصة لمدرسة المعادن غير كافية لتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة، ويتضح ذلك من غلق بعض الأقسام بالمدرسة لعدم توافر موارد اقتصادية لها، وتتفق مع دراسة ساره بنت محمد بن فطيم الحمادي (٢٠٢١) في ندرة التعاون مع الجهات الداعمة الخارجية من أجل تطوير برامج تعليمية متطورة.

جاءت العبارة رقم (١٤) التي تنص على "ضعف اهتمام المجتمع المحلي باستدامة التعلم" في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (٠.٧٠)، وجاءت العبارة محققة، وتقع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك ضعفا في مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في توعية المجتمع بأهمية المشاركة في دعم وتطوير التعليم داخل مراكز المعادن، وربما يرجع ذلك إلى أن قلة الاستفادة من المصانع والشركات في تقديم فرص حقيقية لتدريب الطلاب، وفي تدعيم المصانع والشركات المحلية والأنشطة الثقافية والرياضية لمدرسة التدريب المهني بمراكز معادن أسيوط، وتتفق مع دراسة ميرتاساري، إن إم إس (Mertasari, N M S, 2019) في أن المدارس المهنية القائمة لم يتم دعمها بعد من قبل بيئة ذات صلة، ولذلك فإن النهج الذي يمكن اتباعه هو إعداد ورشة عمل كاملة وفقاً للمهارات التي يريدون إنتاجها في التعليم المهني، ويمكن توسيع ورش العمل من خلال بناء الشركات حول المدارس التي تعمل في مجالات ذات صلة بالكفاءات التي تم إنشاؤها في المدارس.

جاءت العبارة رقم (١٥) التي تنص على "تؤثر التغيرات الخارجية المفروضة على المدرسة" في المرتبة السادسة، بوزن نسبي (٠.٦٩)، وجاءت العبارة محققة، وتنع بين حدي الثقة، وتشير النتائج الإحصائية إلى ان للمؤثرات الخارجية تأثيرات تعوق المدرسة عن التحول للمنظمة المتعلمة، لأن التأثيرات خارج المدرسة تؤثر حتما على معوقات التحول للمنظمة المتعلمة، ويرجع ذلك إلى ضعف العلاقة البناءة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، مما يقلل الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع، وخوف أعضاء المدرسة من إشراك المجتمع في تطوير أداء المدرسة، تتفق مع دراسة بيتر كونا وآخرون (٢٠٢١) (Peter Kuna et al, 2021,19)، ودراسة سيد علي العرسول وآخرون (Sayed Ali Alerasoul et al, 2022).

كما يتضح من الجدول رقم (١٢) أن هناك معوقات تعوق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث جاءت المعوقات الداخلية في المرتبة الأولى في حين جاءت المعوقات الخارجية في المرتبة الثانية.

### خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج تمثلت فيما يلي:

(١) مفهوم المنظمة المتعلمة يتكون من شقين رئيسيين وهما: المنظمة والتعلم، وتسمى المؤسسات لتطوير أداء العاملين من خلال التدريب واكتساب المهارات، إضافة إلى التعليم.

(٢) أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد تمثلت في التطوير المستمر، والتمكين الشخصي، ورؤية جماعية مشتركة، والنماذج العقلية، وتوفير مناخ ملائم للتعلم، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.

(٣) المنظمة المتعلمة تختلف عن المنظمة التقليدية، فللمنظمة المتعلمة رؤية مشتركة بين جميع الأفراد داخل المؤسسة من الإدارة العليا إلى القاعدة، ويتم حل الصراع

والخلاف من خلال التعاون والتكامل مع وجهات النظر المختلفة، ولكن في المؤسسات التقليدية يتم حل الصراع من خلال استعمال القوة، كما أن دور القائد يختلف بين المؤسسات التقليدية والمنظمة المتعلمة.

٤) هناك مبررات للتحويل إلى المنظمة المتعلمة وذلك إذا أرادت المؤسسة التميز في الأداء، والتميز فيما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات للأفراد الملتحقين بها.

٥) التوصل إلى معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة بالمدارس، وتم تقسيمها إلى معوقات داخلية مرتبطة بالمعلم، والمتعلم، والمدير، ومعوقات مادية، ومعرفية، والنوع الثاني المعوقات الخارجية والتي تكون من خارج المدرسة ولا دخل للمؤسسة فيها وتتمثل في المعوقات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية.

٦) التعليم المهني يطلق عليه التدريب المهني، وهو نوع من التعليم يحضر فيه الطلاب والطالبات للعمل في حرفة أو صناعة معينة، ويطلق عليه أحياناً التعليم التقني.

٧) مراكز التدريب المهني تؤدي دوراً مهماً، تؤدي دور للفرد والمجتمع، فهي تقدم فرصة لمن يريد أن يتقن مهنة أو حرفة معينة.

٨) هناك العديد من الشروط الخاصة بالقبول في مدارس التدريب المهني تتمثل في الحصول على أدنى الدرجات في الاختبارات التحصيلية، واجتياز اختبارات القدرات الخاصة، وإجراء الكشف الطبي.

٩) مدة الدراسة بمركز معادن أسبوعاً ثلاث سنوات يمنح بعدها شهادة، وتكون الدراسة باللغة العربية، وتخضع الدراسة النظرية والتدريب العملي لمواصفات المهن.

١٠) يوجد العديد من المعوقات التي أعاققت التدريب المهني عن أداء دوره وتحقيق أهدافه، يأتي على رأسها سوء الأوضاع التربوية والاقتصادية التي يعاني منها

المدرسون والمدرّبون في مراكز التدريب المهني والمشكلات التي تواجه التدريب المهني ومدارسها.

(١١) جاء بعد التطوير المستمر في المرتبة الأولى بمدرسة مركز المعادن بوزن نسبي قدره (٠.٧٣) وهو محقق بدرجة متوسطة.

(١٢) احتلت الأبعاد التالية "التمكين الشخصي، رؤية جماعية مشتركة، النماذج العقلية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (٠.٧٠)، وهذه الأبعاد محققة بدرجة متوسطة.

(١٣) بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية جاء في المرتبة السادسة، بوزن نسبي قدره (٠.٦٨)، وهو محقق بدرجة متوسطة.

(١٤) جاء بعد توفير مناخ ملائم للتعليم في المرتبة السابعة والأخيرة، بوزن نسبي قدره (٠.٦٥)، وهو محقق بدرجة متوسطة.

(١٥) أن هناك معوقات تعوق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بوزن نسبي قدره (٠.٧٣)، وهو محقق بدرجة متوسطة، وجاءت المعوقات الداخلية في المرتبة الأولى في حين المعوقات الخارجية جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٠.٧١) وهو محقق بدرجة متوسطة.

**للإجابة عن السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتطوير مراكز التدريب المهني في ضوء المنظمة المتعلمة؟**

تقتضي النتائج السابقة والتي أسفرت عنها الدراسة، وفي ضوء تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة، وأهم نماذجها، وأهميتها، وفوائدها المتعددة للمدارس، والتعرف على أبرز ملامحها، وخصائصها، وفي ضوء المعوقات التي استخلصها الباحث، والتي تقف أمام تحول مدارس التلمذة الصناعية نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، تقدم الدراسة تصوراً لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مدارس المعادن بمحافظة أسيوط؛ لتطور من أدائها.

تقتضي النتائج السابقة والتي أسفرت عنها الدراسة والتي تعكس واقع أبعاد المنظمة المتعلمة بمركز معادن أسيوط، وضع تصور مقترح يربط بين المتعلمين والمنهج والمعلمين والأنشطة الطلابية والإدارة، وقد توصل الباحث إلى تصور مقترح لتطوير مركز التدريب المهني بمركز معادن أسيوط ليحول إلى منظمة متعلمة، وهذا التصور له فلسفة ومرتكزات وأهداف وإجراءات و ضمانات ومعوقات تنفيذ، وكيفية التغلب على المعوقات، وتقويم التصور:

### أولاً: مفهوم التصور:

يقصد بمفهوم التصور السعي إلى معرفة واقع أبعاد المنظمة المتعلمة، والفلسفة القائمة عليها، ذلك من أجل تقديم رؤية لتطبيق مدخل المنظمة المتعلمة بمراكز التدريب المهني للتلذذة الصناعية بهدف الارتقاء بالمؤسسة وتحويلها إلى مؤسسة متعلمة، بحيث تكون قادرة على حل المشكلات التي تواجهها، وتكون قادرة على تطوير نفسها بشكل مستمر.

### ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

من منطلق أن هناك توجهات لدى التربويين تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، والتحول إليها داخل المؤسسات التربوية والمدارس بشكل خاص. وأن المدارس التي تطبق مفهوم وأبعاد المنظمة المتعلمة تحقق الكثير من المميزات التي ما كان لها أن تحققها دون تطبيقها، ومن هذه المميزات جاهزية المؤسسة والعاملين للتغيير، وزيادة قدرتها على مواكبة المستجدات والمستحدثات في البيئة المحيطة الناجمة عن المنافسة، وثورة الاتصالات، والثورة التكنولوجية، وتنمية قدراتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين.

ويفرض عصر المعلوماتية على مراكز التدريب المهني ضرورة تطويرها، ومن ثم تغيير ممارساتها؛ من أجل تحسين أدائها، ومن ثم تقديم مخرجات ملائمة لاحتياجات المجتمع، وسوق العمل، والاستفادة من الربط بين التعليم والعمل، وبين البيئة التعليمية

وبيئة الإنتاج، واكتساب اليوم أهمية أكبر من ذي قبل، في تحقيق أهداف مدارس التدريب المهني.

بناء على ما سبق تتشكل فلسفة التصور في أن ما يفرض على مدارس التدريب المهني من مسؤوليات تقتضي تطور إستراتيجياتها، وخططها، وهياكلها، وآليات عملها، وتعزيز قدرة على الارتقاء بعمليات المنظمة مع التغيرات، والتحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح، بدعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتمكين الذاتي، وتبادل التجارب داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي، من أجل المساهمة في تطوير إمكاناتها المادية والبشرية لمواجهة التغيرات المجتمعية، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات لتحقيق رضاء للمستفيدين.

### ثالثاً: الأسس التي تركز عليها فلسفة التصور:

ترتكز فلسفة التصور على مجموعة من الأسس التي ينبغي أن يلتزم بها لتطوير مدارس المعادن بمحافظة أسبوط في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك على النحو التالي:

١. بناء نموذج المنظمة المتعلمة بمدرسة المعادن للتدريب المهني يحتاج إلى مناخ داعم، وقائم على الانفتاح والثقة المتبادلة، ومشجع لأسلوب العمل الجماعي، ومحفز للأفراد؛ لعرض فكرهم، واقتراحاتهم.
٢. إن العلاقات التي تربط المدرسة بما يحيط بها من الخارج من مؤسسات المجتمع المختلفة، لها أهميتها في داعم عملية التعليم والتعلم والتطوير المؤسسي.
٣. عملية التحول نحو المنظمة المتعلمة مسألة تهم كل من له علاقة بمراكز التدريب المهني (مدرسة المعادن) وتخص كل فرد من أفرادها؛ ولذلك فلا بد من مشاركة الجميع في تحقيق هذا التحول، والإسهام في نجاحه.

٤. لا يوجد نموذج مدخل أو أسلوب محدد لبناء المنظمة المتعلمة، ولكن للحصول على منظمة متعلمة غير تقليدية لابد من الحصول على كوادر بشرية، وإمكانات اقتصادية، وتغيير الثقافة السائدة.

٥. تسارع المتغيرات وتعدد المشكلات التي تواجهها المدارس بشكل عام ومدرسة مركز المعادن بشكل خاص؛ يدعو إلى ضرورة العمل على تطويرها؛ بما يمكنها من التعامل مع هذه المتغيرات، والتغلب على تلك المشكلات؛ لتبني مدخل المنظمة المتعلمة لتطويرها؛ لأن البقاء للمؤسسات صاحبة المبادرة، والقدرة على التطوير.

٦. تتأثر عملية تطوير وتحويل مدرسة المعادن للمنظمة المتعلمة بالتغيرات المجتمعية، والأحداث المتوالية؛ داخل المدرسة، وخارجياً مرتبط بالبيئة التي تحيط بالمدرسة؛ الأمر الذي يتطلب من القائمين على هذه اللجنة الأخذ بعين الاعتبار.

#### رابعاً: أهداف التصور المقترح:

من خلال العرض السابق لفلسفة التصور المقترح والأسس التي يقوم عليها يمكن تحديد أهداف التصور على النحو التالي:

(١) تدعيم القدرات الذاتية للأقسام الأكاديمية في مدارس المعادن؛ للقيام بأدوارها.  
(٢) تعظيم الاستفادة من الإمكانيات البشرية، والمادية؛ لتطوير مدارس المعادن للتمهدة الصناعية.

(٣) توفير مناخ داعم للمنظمة المتعلمة، يزيد من دافعية المعلمين، ويحفزهم للمشاركة في تطوير القسم والمدرسة.

(٤) الإسهام في نشر ثقافة المنظمة المتعلمة داخل مدارس المعادن.

(٥) تحديد المهام والأدوار المنوط للمعلمين القيام بها من أجل تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

(٦) الإسهام في إعادة الهيكلة التقليدية لمدارس المعادن؛ بما يمكنها من تنمية قدراتها حتى تستطيع التحول إلى المنظمة المتعلمة.

٧) تفعيل اللامركزية داخل المدرسة من خلال التأكيد على الإدارة الذاتية لمدرسة المعادن.

٨) تجهيز مدرسة المعادن بالمعامل، والمكتبات، وقاعات الأنشطة، والملاعب الرياضية، بحيث تكون مناسبة للتحويل للمنظمة المتعلمة.

٩) زيادة الرابطة بين الطلاب وواقع مجتمعهم وإكسابهم القدرة على حل تلك المشكلات.

١٠) تحديد مواصفات المقررات التي تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف التدريب المهني، ومواكبة المستجدات والمستجدات الخاصة بالتخصص.

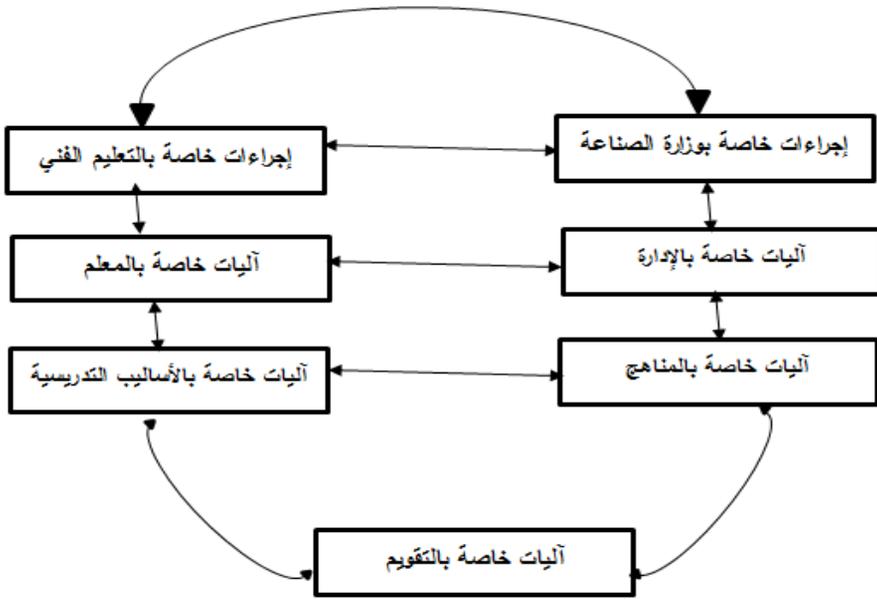
١١) العمل على تطوير وتعديل بعض الأساليب الإدارية، بحيث يخفف القادة من حدة الاستبداد وزيادة الجو الديمقراطي داخل المدرسة.

١٢) استخدام طرق التدريس التي يمكن استخدامها لتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

١٣) الكشف عن الأنشطة المدرسية داخل مركز المعادن المناسبة للطلاب والمدرسة وتدعم أبعاد المنظمة المتعلمة.

**خامساً: إجراءات التصور المقترح:**

يتطلب تحقيق الأهداف السابقة القيام بالإجراءات التالية:



شكل (٤)

إجراءات التصور المقترح من (إعداد الباحث)

### ١) إجراءات مرتبطة بوزارة الصناعة:

- أ- التوازن في الإشراف والتعاون والدعم لمراكز التدريب المهني بين المؤسسات الصناعية وقطاع التعليم الفني
- ب- عقد بروتوكولات بين مركز المعادن والمؤسسات الصناعية المختلفة داخل محافظة وتسهيل الزيارات الميدانية لها.

### ٢) إجراءات خاصة بالتعليم الفني:

- أ- توفير الموارد البشرية وتوفير التدابير البشرية اللازمة للتحويل المدرسة لمنظمة متعلمة يتوقف نجاح المدرسة على أداء دورها وفي أداء مهامها على كفاءة أعضائها.

- ب- تشكيل لجنة على مستوى الإدارات تكون مسؤولة عن التطوير المستمر داخل مركز المعادن؛ وتكون قادرة على بناء معايير لتطوير الأقسام داخل مركز المعادن؛ وتقون بمتابعتها إدارة التعليم الفني بمديرية التربية والتعليم.
- ت- تقديم التسهيلات للعاملين والمعلمين للاشتراك في دوريات علمية محكمة مطبوعة وإلكترونية لتسهيل الاستفادة من المستجدات والتطورات الحديثة، وإقامة برامج تعلم شهرية، مثل الندوات، والمؤتمرات، والمحاضرات، واللقاءات العلمية.

### ٣) إجراءات خاصة بالإدارة:

- أ- تبني أسلوب التفويض من قبل الإدارة داخل مدرسة المعادن للتخفيف من حدة التركيز في الوظيفة الإدارية، من قبل الرؤساء واستبدالهم، أو عدم إنجاز العمل بالدقة المطلوبة، أو إخفاق الرئيس في التحمل.
- ب- الاهتمام بالتدريب المهني للمعلمين والإدارة بمدرسة معادن أسيوط
- ت- استخدام الأساليب الحديثة والموضوعية من قبل الإدارة والمعلمين في تقويم جميع الأعمال داخل مراكز التدريب المهني، وأن تكون أساليب التقويم تتم بشكل دوري.
- ث- عقد دورات منتظمة للعاملين داخل مدرسة المعادن عن التطوير وأهميته، وكيفية الارتقاء بالمؤسسات، وكيفية إجراء تحليل بيئي للمدرسة باستخدام SWOT لمعرفة جوانب القوة والضعف.
- ج- الاستفادة بالنماذج العقلية المختلفة من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسات الصناعية.
- ح- أن تكون هناك رؤية مشتركة للمدرسة تنبثق من كل الجهات المرتبطة بمدرسة المعادن.
- خ- أن تسعى المدرسة إلى حل المشكلات التي تواجهها بالتعاون والتكامل بين وجهات النظر.

- د- تبني مدرسة المعادن أنظمة ومداخل تربوية حديثة تزيد من فاعلية التعلم، وتسهم في الارتقاء بمخرجات النظام التربوي.
- ذ- إنشاء شبكة داخلية لتبادل المعلومات بين أطراف العملية داخل المدرسة وخارجها، مع إحداث تغيير في الأدوار والمهام والمسئوليات الإدارية المهمة على مستوى المدرسة، بما يحقق بناء للقدرة المؤسسية المتميزة.
- ر- الاهتمام بعقد اجتماعات بشكل دوري داخل مركز المعادن من أجل تبادل المعرفة والخبرات والاستفادة من التجارب الخاصة بكل قسم وكل فرد.
- ز- أن تتم صياغة الأفكار الخاصة على كل المستويات وليس مقتصرًا على الإدارة العليا.

#### ٤) إجراءات خاصة بالمعلم:

- أ- إتاحة الفرصة أمام المعلمين للإبداع، والتجديد، والابتكار، وتطبيق أفكارهم الإبداعية المناسبة، مع طبيعة العمل داخل المدرسة.
- ب- أن يمتلك المعلم مهارات التجديد والتجريب، وأن يقدم المحتوى في صورة مفيدة للواقع.
- ت- أن يتمكن المعلم من الحصول على كل المعارف العصرية وتقنياتها المتطورة، حتى يستطيع أن يفيد بها الطلاب.
- ث- وضع آلية لتقويم أداء المعلمين بشكل موضوعي بعيد عن الذاتية.

#### ٥) إجراءات خاصة بالمنهج:

- أ- أن تسهم المواد في تنمية المستويات العليا في التفكير، وليس مجرد محتوى يتم الحصول عليه من خلال الحفظ والاستظهار.
- ب- أن يشمل المقرر على تنمية المهارات، فالمنهج وما به من معلومات ليس هدفًا في حد ذاته.
- ت- وضع معايير خاصة بالمنهج يتم في ضوءها إعداد المناهج.

## ٦) إجراءات خاصة بالأساليب التدريسية:

- أ- استخدام أساليب التدريس المتمركزة حول التلميذ والتي تتناسب مع قدراته واهتماماته وتعلمه.
- ب- تنوع الأساليب التي يمكن للمعلم استخدامها في التدريس، مثل: استراتيجية العصف الذهني، واستراتيجية التعلم بالاكشاف، واستراتيجية الحوار والمناقشة وغيرهم، حتى يستطيع أن يحقق أبعاد المنظمة المتعلمة داخل حجرة التدريس.
- ت- الاهتمام بتطبيق الاستراتيجية التي تمكن الطلاب من التعلم التعاوني والتي يتم فيها تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة يتعاونون في الأنشطة المختلفة لتحقيق أهدافهم المشتركة، والتي تسهم في تعلم الطلاب التعاون والمنافسة بالإضافة إلى إكسابهم المهارات الشخصية.

## ٧) إجراءات خاصة بالتقويم:

- أ- أن يكون التقويم يقيس القدرات الخاصة بالمعلمين، لحثهم على تطوير أساليب التفكير، وعدم اللجوء للاختبارات التي تقيس الحفظ إلا في مستويات ضيقة.
- ب- أن يتم تقويم المتعلمين بشكل مستمر، وليس نهائياً، فلا بد أن يتم فيطبق التقويم المبدئي، والدوري، والنهائي، وأن تكون الامتحانات في صورة أدائية وشفوية وتحريرية.
- ت- إعداد نموذج لمعايير التقويم وفقاً لآراء ذوي الاختصاص والخبرة لتحسين جودة عملية التقويم.

## سادساً: تحديد الضمانات الواجب توافرها:

### ضمانات يجب توافرها لنجاح هذا التصور المقترح أهمها:

- ١- توفير قدر كبير من الشفافية، والوضوح؛ حيث يحق لكل فرد من الأعضاء العاملين والقائمين على التدريس بالقسم الوصول لأعلى مستوى لقدراتهم.

- ٢- عقد ندوات ومؤتمرات لكل من العاملين في المدارس المعادن حتى يكتسبوا أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ٣- قيام المسؤولين عن التعليم في مصر بوضع اللوائح والقوانين لمدارس التلمذة الصناعية بما يتماشى مع أهداف المنظمة المتعلمة.
- ٤- توفير الدعم المالي اللازم؛ لتنفيذ الإجراءات، والمهام الموكلة من أجل تطوير مدارس المعادن، بحيث يغطي الاحتياجات الخاصة بها.
- ٥- نشر ثقافة المنظمة المتعلمة، وتهدف إلى تعريف المعلمين وأعضاء مدرسة المعادن بطبيعة المنظمة المتعلمة، وأبعادها، وأهميتها، ودورها في تحقيق تطوير الأداء، وتنميتها.

#### سابعاً: معوقات تنفيذ التصور:

تتمثل معوقات تنفيذ التصور الحالي فيما يلي:

١. التمسك بالنماذج العقلية القديمة وعدم الرغبة في تغييرها.
٢. سيطرة المؤسسات الصناعية على إدارة هذه المدارس دون استفادة هذه المدارس من إدارة التعليم الفني.
٣. النظرة حيث التهميش المجتمعي لهذا النوع من المدارس، ولفئة التي تلتحق بهذا النوع من المدارس.
٤. النظرة السلبية للمعلمين نحو هذا النوع من المدارس، مما يؤثر حتماً على الإبداع والتفاني في العمل، وعلى العملية التعليمية ككل.
٥. نقص الموارد الاقتصادية الداعمة لهذه المدارس، مما يتبعه نقص في البنية التحتية داخل المدارس.

#### ثامناً: التغلب على المعوقات:

يمكن التغلب على المعوقات التي تواجه التصور المقترح فيما يلي:

١. تغيير القوانين واللوائح الخاصة بهذه المدارس حتى يقوم قطاع التعليم الفني بدوره الحقيقي تجاه هذه المدارس.
٢. القيام بعقد بعض بروتوكولات التعاون مع عدد من المؤسسات (الصناعية والتربوية) للتعاون في تبادل الخبرات في المجالات المختلفة والاستفادة من النماذج العقلية المختلفة.
٣. إجراء العديد من الندوات والمؤتمرات لتغيير النظرة المجتمعية لمراكز التدريب المهني للتلميذة الصناعية.
٤. عقد العديد من الدورات التدريبية للمعلم لتغيير نظرتة السلبية لمدارس مراكز التدريب المهني، وإزالة الصعوبات التي تواجهه حتى يستطيع القيام بدوره، فلا يمكن أن نطلب من المعلم تحمل ضغوط العمل ومشاقه، وفي الوقت نفسه يتقاضى راتباً زهيداً، بل يجب رفع مستوى المعلم الاقتصادي ليليق برسالة هذه المهنة.

#### تاسعاً: تقويم التصور:

- (١) إعداد بطاقة الأداء المتوازن من أجل جمع المعلومات المهمة، مثل الأهداف والقياسات والمبادرات وتحديد العوامل التي تعيق أداء الأعمال بسهولة، وتعوق التحول إلى المنظمة المتعلمة، وتحديد التغييرات التي وصلت إليها مدرسة المعادن اللازمة وتتبعها.
- (٢) تصميم بطاقة الملاحظة، الهدف منها قياس قدرة مدرسة المعادن على التحول لمنظمة متعلمة أثناء تطبيق التصور المقترح.
- (٣) استخدام أسلوب المقارنة المرجعية لقياس وتقييم أداء مدرسة المعادن، وتحديد نواحي القصور فيها بالمقارنة بمؤسسات أخرى أصبحت منظمة متعلمة، والعمل على معالجتها، وتحقيق الجودة في أداء المؤسسة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد بن راشد الحربي، "تصور مقترح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج مارسك وواتكنز"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثالث والثمانون بعد المائة، الجزء الأول، يوليو ٢٠١٩، ص ص ٤٠٣-٤٥٢.

٢. أحمد عبدالله الخطاب، "دراسة تقييمية لمحتوى كتاب مبادئ السلامة المهنية و حماية البيئة من وجهة نظر طلبة مهنة التصنيع الميكانيكي في التعليم المهني و التعليم المزدوج في محافظة حماة"، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، جامعة البعث، سوريا، المجلد الخامس والثلاثون، العدد السادس، ٢٠١٣، ص ص ٣٣-٦٦.

٣. أحمد غنيمي مهناوي، "دور التعليم الثانوي الفني المزدوج في إكساب طلابه ثقافة ريادة الأعمال لمواجهة مشكلة البطالة في مصر"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد الثاني والخمسون، أغسطس ٢٠١٤، ص ص ٣١٣-٣٦١.

٤. أريج ميمون الكبيسي، "درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣.

٥. إسرائ محمد الذبيان، "درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة

التدريس فيها: إستراتيجية مقترحة"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٦.

٦. أسماء راضي عبدالحميد خنفر، "المدرسة كمنظمة متعلمة من وجهة نظر المعلمات في المملكة العربية السعودية"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، السعودية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، ٢٠٢١، ص ص ٩٣-١٠٠.

٧. أمل محمد حسن بدوي وراشد مهدي آل سالم، "إستراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الخامس والثمانون بعد المائة، الجزء الأول، يناير ٢٠٢٠، ص ص ٢٠١-٢٤١.

٨. إيمان أبو خضير، غدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٦.

٩. إيناس أحمد فتحي، "نموذج مقترح لتعزيز عملية صنع القرار التعليمي الإستراتيجي في مصر على ضوء الإطار التنظيمي للحوكمة الإستراتيجية للتعليم"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السادس والأربعون، الجزء الثالث، ٢٠٢٢، ص ص ١٥-١٩٧.

١٠. بسام أبو حشيش وزكي مرتجى، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ٢٠١١، ص ص ٣٩٧-٤٣٨.

١١. جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٦ م.
١٢. جمال أحمد عبد المقصود السيبي، "أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة دراسة تقييمية"، رساله ماجستير، كلية التربية جامعه مدينه السادات، مصر، ٢٠١٦.
١٣. ج. ملتون سميث، **الدليل الإحصائي في التربية وعلم النفس**، (ترجمة) إبراهيم بسيونى عميرة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨.
١٤. جميلة بنت فالح المطيري، رؤى بنت عبدالعزيز القرزعي، إيمان بنت لافي بن هلال، زكية بنت على عبدالرحمن المطرودي، سعدى بنت محمد آل حافظ، "واقع المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة القصيم الثانوية العشرون والثانية الخامسة بمدينة بريدة: دراسة حالة"، مجلة **جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية**، جامعة حفر الباطن، السعودية، العدد الثاني، أبريل ٢٠٢١، ص ص ٣٠٧-٣٦٦.
١٥. جهاد صياح وحسن نجيب، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، مجلة **كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك ٢٠١٤، ص ص ٣٥٩ - ٣٨٠.
١٦. حسن عبدالفتاح حسن الفنجري، محمد إبراهيم عبدالحميد، محمد عبدالعاطي رمضان، عبدالله عيد العازمي، "تحسين العمل الجماعي لدى طلاب الصف الثامن المتوسط بدولة الكويت من خلال تصميم وحدة تدريسية في التربية الفنية باستخدام مهارات تطبيق التعلم التعاوني"، مجلة **كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية**، كلية التربية النوعية، جامعة بنها، العدد التاسع، أغسطس ٢٠١٩، ص ص ١٤٠-١٦١.

١٧. خبراء مركز الخبرات المهنية - بميك، المناهج التدريبية المتكاملة: منهج التطبيقات الإدارية لنظم المعلومات ادارة المنظمات في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٦.
١٨. ذعار شجاع ضيف الله المطيري، "بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبل - المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج العربي، البحرين، ٢٠٠٩.
١٩. راضية آدم محمد، حسام الدين عوض الله أحمد القدال، "دور الحكومات في بناء مجتمع المعرفة: دراسة حالة معاهد التدريب المهني في السودان"، المؤتمر الثالث والعشرون: الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة والفنون والتراث القطرية، الدوحة، قطر، الجزء الأول، ١٨-٢٠ نوفمبر ٢٠١٢، ص ٤٩-٧٥.
٢٠. رانيا محمد فتحي أحمد، زينب علي نجم الدين، مجدي عبدالحميد محمد السرسى، "تصنيف مؤسسات التعليم الفني في مصر: دراسة في جغرافية الخدمات التعليمية"، مجلة البحث العلمي في الآداب، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد التاسع عشر، الجزء الخامس، ٢٠١٨، ص ١٠٥-١٣٨.
٢١. زياد عبدالرحمن جويلس، "نموذج مقترح لبناء شراكة بين مؤسسات التعليم المهني والتقني وسوق العمل في ضوء الواقع والتجارب العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ٢٠١١.

٢٢. ساره بنت محمد بن فطيم الحمادي، "مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، مجلة البحوث التربوية والنوعية، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل التربوي، العدد الخامس، ٢٠٢١، ص ١٦٦-١٩٤.

٢٣. سليمان سرور سالم بلجهر، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، العدد الرابع والثلاثون، يونيو ٢٠٢١، ص ١١٠-١٥٥.

٢٤. سميرة حسن الحاجي محمد، "متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، العدد الثاني والسبعون بعد المائة، الجزء الثاني، يناير ٢٠١٧، ص ٦١٢ - ٧١١.

٢٥. سهام أحمد محمد علوان، "آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جمهورية مصر العربية، العدد التاسع، يونيو ٢٠١٨، ص ٢٧٨-٣٩٣.

٢٦. سهام حسين إبراهيم أحمد، "التلمذة الصناعية وأثرها في إكساب الطالب الكفايات الأساسية للعامل"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٢.

٢٧. السيد محمد ناس، "التعليم والتدريب بمؤسسات التعليم المهني دراسة للواقع المصري في ضوء الخبرة الدولية"، مؤتمر التخطيط الإستراتيجي لنظم التعليم المفتوح والإلكتروني-إطار للتميز، مركز التعليم المفتوح،

جامعة عين شمس، القاهرة، الجزء الأول، مايو ٢٠٠٦، ص ص  
٤٦٧ - ٥٤٦.

٢٨. عباس عبد مهدي الشريفي، خالد أحمد الصرايرة، ملك صالح الناظر، "درجة توافر  
أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق الوسط من وجهة نظر  
أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلوم التربوية، المجلد العشرون، العدد  
الأول، ٢٠١٢، ص ص ٢٠٨ - ٢٥٧.

٢٩. عبدالرحمن محمد الشرجبي، امين محمد الشهاب، سميرة صالح المطري،  
"متطلبات تطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية  
اليمينية بالاستفادة من تجارب (ألمانيا-النمسا-سويسرا-فنلندا)"، مجلة  
مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد  
الثالث عشر، ٣٠ يونيو ٢٠٢٢، ص ص ١-٢٧.

٣٠. عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم  
الإنسانية، أسيوط: مكتبة جولدن فنجرز، ١٩٨٣م.

٣١. عقيل محمود محمود رفاعي، "تطوير التعليم المهني في مصر: رؤية مقترحة في  
ضوء خبرات بعض الدول"، مستقبل التربية العربية، المركز العربي  
للتعليم والتنمية، المجلد العشرون، العدد الخامس والثمانون، يوليو  
٢٠١٣، ص ص ٣٣٧-٤١٠.

٣٢. على بن صالح بن علي الشايح، أمل عبد العزيز الشيخ، "درجة ممارسة الإدارة  
المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات  
بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة "DLOQ"، مجلة  
الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للإستشارات التربوية،  
الكويت، المجلد الثاني، العدد الخامس، مايو ٢٠٢٢، ص ص ٨٧-  
١٢٣.

٣٣. عمر على عرديب، وسهام حسين إبراهيم، "التلمذة الصناعية وأثرها في إكساب الكفايات الأساسية للعامل الماهر"، مجلة العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ٢٠١٥، ص ص ١٧-٣٠.

٣٤. فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، ١٩٧٩.

٣٥. فاطمة عبدالله الزهراني، هند إسماعيل الشريف، "معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، العدد الثامن عشر، الجزء الثاني، ٢٠١٧، ص ص ١ - ٢٢.

٣٦. مازن عارف نعوص الدلعه، "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في لواء البادية الشمالية الغربية لثقافة المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتمط القيادي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٢٢.

٣٧. محمد عبد المنطلب إبراهيم أبو أحمد، "أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقييمية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، القاهرة، ٢٠١٦.

٣٨. محمد ابراهيم خليل أبو زيد، "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتهم برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠١٣.

٣٩. محمد صبري الأنصاري، ابتسام محمد عبداللاه، "تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة"، مجلة جامعة جنوب

- الوادي الدولية للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي،  
محافظة قنا، العدد السابع، ديسمبر ٢٠٢١، ص ص ١٨٧-٢٥٥.
٤٠. محمد عيسى عامر علاء الدين، "أثر خصائص منظمة التعلم على التخطيط  
الإستراتيجي في الشركات الصناعية"، رسالة دكتوراه، كلية الأعمال،  
جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠١٢.
٤١. مؤيد سعيد السالم، **منظمات التعلم**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية،  
٢٠٠٥.
٤٢. ميسر يوسف خليل، أحمد إبراهيم أحمد، جمال محمد أبو الوفا، "محددات التنمية  
المهنية للمعلمين في ظل الألفية الثالثة: دراسة تحليلية ورؤية عصرية"،  
مجلة كلية التربية بنها، العدد العاشر بعد المائة، الجزء الأول، أبريل  
٢٠١٧، ص ص ٢١٠-٢٦٢.
٤٣. ميمونة يوسف درويش العجمي، "تطوير المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة  
عمان في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة- التصور المقترح"، رسالة  
دكتوراة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١١.
٤٤. نجم عود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، عمان: الوراق  
للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٤٥. نهلة محمد لطفي نوفل، "موقف تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج برياض  
الأطفال بمصر"، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، جامعة الحدود  
الشمالية، المجلد الأول، العدد الثاني، يوليو، السعودية، ٢٠١٦، ص  
٣١-٦٠.
٤٦. نوال عبيد عناد العنزوي، "أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية  
للبنات بمدينة تبوك دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية،

مصر، العدد الثامن عشر، الجزء الأول، ٢٠١٧، ص ص ٤٩١ - ٥٣٣.

٤٧. هناء شحات السيد إبراهيم حجازي، "المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية للمعلمين : دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، المجلد التاسع والعشرون، العدد السادس عشر بعد المائة، أكتوبر ٢٠١٨، ص ص ١١٣-٢٢٧.

٤٨. هناء شحته السيد مندور، "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي"، مجلة الإدارة التربوية، العدد التاسع عشر، سبتمبر ٢٠١٨، ص ص ١١٧-١٧٧.

٤٩. وزارة التجارة والصناعة، لائحة طلاب التلمذة الصناعية بمراكز التدريب المهني للمصلحة والشركات والمنشآت الصناعية ومحطات التدريب، ٢٠٢١.

٥٠. وزارة التعليم الفني والتدريب، لائحة طلاب التلمذة الصناعية بمراكز التدريب المهني للمصلحة والشركات والمنشآت الصناعية ومحطات التدريب، ٢٠١٦.

٥١. ولاء محمود عبد الله، سحر محمد أبو راضي، "إستراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد السادس والخمسون، ديسمبر ٢٠١٤، ص ص ٣٢٧-٣٨٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

52. Achmad Imam Agung, Amat Mukhadis, Eddy Sutadji, Purnomo, "Embedding Entrepreneurs in Improving The Skills Of Entrepreneurs of Technology-Based Vocational School In Indonesia", **2nd International Conference on Vocational Education and Electrical Engineering (ICVEE)**, IOP Conference Series:



- Learning Organization and the Percentage in Which Students Graduate under the COVID-19 Pandemic", **Ph.d**, the faculty of the Departement of Administrative and Instructional Leadership, John's University, New York, 2022.
60. Liviu-Catalin Mara, Rosalía Cascón-pereira, Ignasi Brunet icart, " Perceptions of empowerment and motivation as outcomes of a continuing vocational education and training (CVET) programme for adults", **Journal Education + Training**, vol. 64, no. 3, pp. 433-449.
61. Mertasari, N. M. S., Yudana, M., Gita, N., Hapsari, R., "Using the Environment as a Workshop for Vocational Education", **Journal of Physics: Conference Series**, Vol. 1165, The 1st International Conference on Vocational Education and Technology ,3 November 2018, Bali, Indonesia, 2019, pp.1-5.
62. Min Zhang, Xingsheng Yu, " The Construction of Teaching Quality Evaluation System of Modern Apprenticeship Based on Big Data", **Journal of Physics: Conference Series**, Vol. 1578, 2020 International Conference on Electronic, Electrical and Computer Applications, (ICEECA 2020) 28-30 May 2020, Osaka, Japan, 2020, pp.1-6.
63. Muhammad O. Al-Heizan, " Learning organizations in Saudi universities: Implications for occupational therapy education, **Journal of Taibah University Medical Sciences**, 2022, Vol. 17, Iss. 5, Pp.1-5. Available at : [www://doi.org/10.1016/j.jtumed .2022 .10.003](http://www://doi.org/10.1016/j.jtumed .2022 .10.003).
64. Peter Kuna, Alena Haskova, Peter Arras, "International Interinstitutional Coordination of Vocational Education and Training of Programmers for Industry 4.0 Needs", **2021 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS)**, Dortmund, Germany, 18-20 March 2021, pp 8-93.

65. Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization** , New York: Doubleday, 1990.
66. Press Information Bureau, Government of India, "India: Union Chemicals and Fertilizers Minister Dr.Mansukh Mandaviya inaugurated Vocational Training Centre of CIPET at Bhavnagar, Gujarat", **Asia News Monitor**, Bangkok, 02 June 2022.
67. Rasa Dobrzinskiene, Giedre Pauriene, Melnychuk Dmytro, Mohelnytska Liudmyla, Yuliia Sahachko, "Effective Management of Alearning Organization: Creating OPPORTUNITIES FOR Informal Learning", **Independent Journal of Management & Production**, suppl, Vol. 3,Iss. 13, may 2022, Pp.s36-s57.
68. Sayed Ali Alerasoul, Giovanna Afeltra, Henri Hakala,Eliana Minelli, Fernanda Strozzi, "Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework",**Human Resource Management Review**,Vol 32, Issu 3, September 2022, 100854.
69. Subramanian, Nagamani, The contribution of organizational learning and green human resource management practices to the circular economy: a relational analysis – evidence from manufacturing SMEs (part II), **The Learning Organization**, Vol. 29, Iss. 5, 2022,Pp. 443-462.
70. Sukmayadi, Y., Sella, F., Midyanti, H.I.," Heutagogical Approach to Music Learning In Vocational Schools", **Obrazovaniei Nauka- Education And Science**,Vol.24, Iss.6, 2022, Pp.41-59.
71. Sun, Jingqi. Guo, Jia, "The Fusion of Craftsmanship and Student Professional Skills Based on Computer Technology from the Perspective of Modern

- Apprenticeship" ,**Journal of Physics: Conference Series**,0221191648,Wuhan Institute of Shipbuilding Technology, Wuhan, China, 2020,P.p1-5
72. Tao Pan, Tao Hu, Juan Geng, " View Learning Organization in a Situational Perspective", **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**, Vol. 440, 2021, DOI 10.1088/1755-1315/440/2/022026.
73. Tenzin Choezin, "A Study of Tibetan Vocational Training Centres in India", **Ph.D.**, Maharaja Sayajirao University of Baroda, DAI-A 83/11(E), Dissertation Abstracts International, Ann Arbor, United States,2022.
74. Ulrik Brandi, Jonas Sprogøe, "Special issue guest editorial: A Nordic approach to organizational learning and the learning organization", **The Learning Organization**, Vol. 29, Iss. 3, 2022,Pp. 205-214: 205-214. DOI:10.1108/TLO-04-2022-279 2022.
75. Vasiliki Brinia, Nicolaos Soundoulounakis, "Developing a system for training unemployed adults at the VTC (vocational training centres) in Greece", **Industrial And Commercial Training**, Vol. 43, No. 5 ,2011, pp. 314-321.
76. Yixin Sun, Jacky Hong, "Developing a sustainability-driven learning organization through expatriate knowledge transfer the case of Haier" ,**The Learning Organization**, Vol. 29, Iss. 5,2022, Pp.485-505.