



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

نموذج مُقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي  
إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين  
في المدارس الأساسية في محافظة القدس

إعداد  
رائد أسامة محمد عوادة

إشراف  
أ.د. تيسير عبد الله

المشرف المساعد  
د. كامل هاشم

أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية  
بكلية التربية في الجامعة العربية الأمريكية برام الله

إبريل/2023 م

الجامعة العربية الأمريكية – جنين 2011. جميع حقوق الطبع محفوظة ©

## إجازة الأطروحة

نموذج مُقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين في المدارس الأساسية في محافظة القدس



إعداد  
راند أسامة محمد عوادة  
إشراف  
أ.د. تيسير عبد الله

مشرف المشارك  
د. كامل هاشم

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: ٢٠٢٣/١١/٢٠ وأجيزت

التوقيع

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

أعضاء لجنة المناقشة:

١. أ.د. تيسير عبد الله مشرفاً على الأطروحة
٢. د. كامل هاشم مشرفاً مشاركاً
٣. أ.د. محمد عمران صالحاً ممتحناً داخلياً
٤. أ.د. خالد السرحان ممتحناً خارجياً
٥. أ.د. وجيه الظاهر ممتحناً خارجياً

نيسان ٢٠٢٣

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان:


نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني  
وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين في المدارس الأساسية في محافظة القدس

**A proposed model for building a creative organizational  
culture and applying electronic educational space according  
to needs the 21st century in basic schools in Jerusalem  
Governorate**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت  
الإشارة إليه حينما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل  
درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### Declaration

I understand the nature of plagiarism and I am aware of the University's policy on this.  
The work provided in this thesis unless otherwise referenced is the researcher's own work  
and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name	رائد أسامة محمد عوادة	اسم الطالب
Signature		التوقيع
Date	11 / 6 / 2023	التاريخ

## إهداء

إلى والديّ حفظهما الله برّاً وإجلالاً وعرفاناً بفضلهما

وأخصّ أمي لفضلها عليّ في مواصلة تعليمي

إلى أخي العزيز (مهند) وأختي العزيزة (رنين)

وإلى زوجتي العزيزة التي تحملت كثرة انشغالي عنها بالدراسة، وأبنائي (محمد، أحمد)

حفظهم الله

وإلى كل من هو عزيز وصديق

## شكر وتقدير

أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لكل من المشرف العلمي الأستاذ الدكتور تيسير عبد الله والدكتور كامل هاشم، لما لقيته من حسن توجيه ورعاية صدر واهتمام بالغ وآراء سديدة، وعلى تشجيعهم لي في مراحل الدراسة كافة، منذ أن كانت فكرة صغيرة حتى انتهت الى ما هي عليه اليوم.

وكما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان من الدكتور محمد عمران، والدكتور ناصر السعافين، والبروفيسور خالد أبو عصبية، لما بذلوه معي من جهود مباركة وجبارة أثناء الدراسة لمرحلة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، والشكر أيضاً موصول لرئيس دائرة الدراسات العليا الدكتور غسان سرحان لما يبذله من جهود مباركة في مساعدة الباحثين وتسهيل الإجراءات في نشر الأبحاث في المجالات المحكمة.

كما أود أن أشكر المدراء والزملاء العاملين في قطاع التربية والتعليم في محافظة القدس أثناء الدراسة الميدانية، داعياً الله أن ينفع بهذا العمل، والحمد لله رب العالمين

## المخلص

سعت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج ذي كفاءة عالية نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة القدس، والكشف عما إذا كان هناك فروق في بناء الثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني باختلاف متغيرات عدة.

تمثلت مشكلة الدراسة بوجود محدودية فهم وإدراك لدى إدارات المدارس في بناء ثقافة تنظيمية إبداعية قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، بالإضافة لعدم توفر الفضاء التربوي الإلكتروني المرشح للتطور؛ وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين في المدارس الأساسية في محافظة القدس، وافتقار البيئة المدرسية للمحفزات البصرية أو السمعية التي تراعي الفروق الفردية لدى الطلبة المرحلة الأساسية.

استخدم الباحث المنهج الكمي والمنهج الكيفي لتحقيق أهداف الدراسة، وأداة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في محافظة القدس، والعينة العشوائية البسيطة، حيث تكونت العينة من (370) معلماً، بالإضافة الى مقابلة المدراء وعددهم (8) تتوفر لديهم بيئة تعليمية تطبق الفضاء التربوي الإلكتروني.

**وقد خلصت هذه الدراسة الى وجود اتجاهات إيجابية لدى الإدارة المدرسية في تنمية الثقافة التنظيمية الإبداعية الموظفة للتكنولوجيا الحديثة، كما أشارت إلى أن الفضاء التربوي الإلكتروني يساهم في مشاركة الأفكار الإبداعية وبفعالية عالية، ومن أهم التوصيات التي خلصت لها هذه الدراسة، بضرورة تبني وإقرار استراتيجيات وسياسات تربوية ملزمة، ذات رؤيا واضحة وتنسجم مع الأهداف المراد تحقيقها لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني لديه القدرة على مواكبة التطورات والمستجدات في المدارس الأساسية، بالإضافة الى بناء الدورات التأهيلية للمعلمين وفقا لمهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة الى المتابعة بهدف التطوير والتحسين في التعليم الإلكتروني، والعمل على تطوير البيئة التحتية لشبكة الانترنت والمنصات الإلكترونية.**

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الفضاء التربوي الإلكتروني، احتياجات القرن الحادي والعشرين، إدارة الروبوت التعليمي، المدارس الأساسية، محافظة القدس.

## فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الأطروحة.....
ب.....	إقرار.....
ت.....	إهداء.....
ث.....	شكر وتقدير.....
ج.....	الملخص.....
ح.....	فهرس المحتويات.....
ذ.....	فهرس الجداول.....
ر.....	قائمة الأشكال.....
ر.....	قائمة الملاحق.....
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2.....	مقدمة الدراسة:.....
4.....	مُشكلة الدراسة:.....
5.....	تساؤلات الدراسة:.....
5.....	فرضيات الدراسة:.....
6.....	أهداف الدراسة:.....
6.....	أهمية الدراسة:.....
7.....	حدود الدراسة.....
7.....	مفاهيم ومُصطلحات الدراسة.....
12.....	الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة.....
12.....	مقدمة.....
12.....	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.....
12.....	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
13.....	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية الإبداعية:.....
13.....	ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية:.....
14.....	رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:.....
14.....	خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية.....
19.....	الخُلصة:.....
20.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
20.....	أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية الإبداعية:.....
25.....	ثانياً: الدراسات المتعلقة بتطبيق فضاء تربوي الكتروني:.....

30	ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً .....
32	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة: .....
35	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات .....
35	مقدمة: .....
35	المبحث الأول: منهجية الدراسة .....
35	أولاً: منهج الدراسة .....
35	ثانياً: متغيرات الدراسة .....
36	ثالثاً: مجتمع الدراسة .....
37	رابعاً: عينة الدراسة .....
38	المبحث الثاني: أدوات الدراسة .....
38	أولاً: خطوات بناء الاستبانة .....
39	ثانياً: تصحيح الاستبانة .....
40	المبحث الثالث: صدق أدواتي الدراسة وثباتهما .....
40	أولاً: صدق وثبات الاستبانة .....
44	ثانياً: آلية صدق وثبات أداة المقابلة .....
47	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة .....
48	المبحث الرابع: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: .....
50	الفصل الرابع: نتائج الدراسة .....
50	مقدمة: .....
50	المبحث الأول: النتائج الكمية للدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة: .....
50	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....
51	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....
53	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .....
55	رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع .....
57	خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس .....
57	سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس .....
61	سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع .....
64	المبحث الثاني: النتائج النوعية للدراسة المتعلقة بأسئلة المقابلة .....
64	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....

65	.....	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
66	.....	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
67	.....	رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
68	.....	خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
68	.....	سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
70	.....	المبحث الثالث: نموذج الدراسة المقترح: .....
70	.....	أولاً: نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني
71	.....	ثانياً: دمج الروبوت للمرحلة الابتدائية بناءً على نموذج أدكار
74	.....	ثالثاً: الرؤية والاهداف
75	.....	رابعاً: دمج مبررات دمج الروبوت في التعليم للمرحلة الابتدائية
75	.....	خامساً: مراحل المشروع
75	.....	سادساً: آليات مقترحة للتنفيذ
77	.....	سابعاً: تأهيل المعلمين
83	.....	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
83	.....	مقدمة:
83	.....	المبحث الأول: مناقشة النتائج الكمية للدراسة
83	.....	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة
86	.....	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
89	.....	المبحث الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة
92	.....	الخلاصة:
94	.....	الفصل السادس: توصيات ومقترحات الدراسة
94	.....	مقدمة:
94	.....	أولاً: توصيات الدراسة
95	.....	ثانياً: الدراسات المقترحة
97	.....	قائمة المصادر والمراجع:
97	.....	أولاً: المراجع العربية
102	.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
104	.....	ثالثاً: مواقع إلكترونية
106	.....	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول (1): مجتمع الدراسة للمدارس الثلاث حسب الجهة المشرفة -----37
- جدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي -----39
- جدول (3): المحك المعتمد في الدراسة -----39
- جدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي -----40
- جدول (5): يوضح حساب نسبة الاتفاق بين المحكمين -----40
- جدول (6): نتائج اختبار KMO and Bartlett's -----42
- جدول (7): تشبع الفقرات على محاور الاستبانة -----43
- جدول (8): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة -----44
- جدول (9): نتائج اختبار كابا لحساب الثبات -----45
- جدول (10): المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T-Test) لفقرات محور الثقافة التنظيمية الابداعية 50
- جدول (11): المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T-Test) لفقرات محور تطبيق فضاء تربوي الالكتروني -----52
- جدول (12): المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T-Test) لفقرات محور مهارات القرن الحادي والعشرين (21) -----53
- جدول (13): المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T-Test) لفقرات محور نموذج مقترح للتغيير - روبات -----55
- جدول (14): معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي الالكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس. -----57
- جدول (15): نتائج اختبار (T) للعينتين مستقلتين - الجنس -----58
- جدول (16): نتائج اختبار "تحليل التباين" - العمر -----59
- جدول (17): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر. -----59
- جدول (18): نتائج اختبار "تحليل التباين" - الجهة المشرفة -----60
- جدول (19): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة. -----60
- جدول (20): نتائج اختبار (T) للعينتين مستقلتين - الجنس -----62
- جدول (21): نتائج اختبار "تحليل التباين" - العمر -----62
- جدول (22): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق نحو تطبيق فضاء تربوي الالكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر. -----63
- جدول (23): نتائج اختبار "تحليل التباين" - الجهة المشرفة -----63

- 75-----جدول (24): بيان مرحلة الإعداد
- 76-----جدول (25): بيان مرحلة التنفيذ
- 76-----جدول (26): بيان مرحلة التقييم وقياس الأثر
- 80-----جدول (27): تنفيذ وتطبيق المشروع في المدرسة
- 80-----جدول (28): المؤشر لكل خطوة من خطوات نموذج أدكار

### قائمة الأشكال

- 42-----الشكل (1): قيمة الجذر الكامن Eigenvalue بالنسبة لكل عامل
- 70-----الشكل (2): نموذج ADKAR

### قائمة الملاحق

- 106-----ملحق رقم (1): الدراسة الاستطلاعية
- 107-----ملحق رقم (2): استبانة في صورتها الأولية
- 111-----ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم
- 112-----ملحق رقم (4): استبانة في صورتها النهائية
- 117-----ملحق رقم (5): خصائص افراد عينة الدراسة
- 119-----ملحق رقم (6): أسئلة المقابلة في صورتها الأولى
- 120-----ملحق رقم (7): أسئلة المقابلات في صورتها النهائية
- 121-----ملحق رقم (8): كتاب تسهيل مهمة بحثية
- 122-----ملحق رقم (9): قائمة بأسماء محكمين النموذج المقترح
- 123-----ملحق رقم (10): تصريح مقابلة المدراء في المدارس
- 124-----ملحق رقم (11): أسماء المدراء المقابلين وتوقعهم
- 125-----ملحق رقم (12): ردود المقابلات
- 136-----ملحق رقم (13): خطة مهام ومهارات الصف الثالث والرابع
- 139-----ملحق رقم (14): دليل تحليل نتائج المقابلات

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة الدراسة:

الثقافة هي لسان العالم واللغة التي توحد الشعوب مع بعضها البعض، فالإنسان بطبيعته يحب الإبداع والتطور؛ للخروج عن المألوف، وإن فكرة استخدام الثقافة بأطر إبداعية تجعلنا نتقدم خطوات عالمية، ولكن كيفية استغلال هذا الإبداع وعرضه بالهيئة التي تخدم الجهات المعنية، يقع على عاتق الجهة التي تبنت خلق هذا الإبداع؛ لأن الغاية الأساسية هي التي تحدد الأهداف المعنوية والمادية التي أُخرجت من أجلها الصورة الإبداعية؛ لذلك فقد أشارت دراسة المخلفي (2021)، إلى ضرورة العمل على بناء وتعزيز منظومة قيم ومعتقدات ذات أهمية وألوية لظروف وواقع المدرسة، مع توفير السياسات التربوية كافة؛ لترسيخها وتعميقها.

تتمثل الإدارة التربوية في التخطيط والتنظيم، والمتابعة الإدارية، والتمكين الإداري والتفويض، والمساهمة في تحسين الأداء، واتخاذ القرار، ومن هنا يمكن القول إن تبني الإدارة لنهج فضاء تربوي إلكتروني، سيساهم في متابعة أداء العملية التعليمية بشكل أفضل من جوانبه كافة، ومعرفة نقاط القوة والضعف أولاً بأول؛ لما توفره هذه التقنية من المرونة والتيسير في عمليات المراجعة والتقييم المستمر لأداء العاملين في المؤسسة؛ وهذا يحسن تلك الثقة والمشاركة بشكل إيجابي في الإصلاح التربوي، وعلى نقيض ذلك، فقد أشارت دراسة قط (2021)، إلى عدم وجود علاقة لدرجة معرفة مديري المدارس بالكفايات التكنولوجية ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية، وبالإضافة إلى ذلك فقد أشارت دراسة بحراوي (2019)، أيضاً إلى وجود نقص في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ مما يستدعي ذلك دعماً من الإدارات العليا، وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين متغيرات الثقافة التنظيمية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية في سبيل تحقيق التنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق، هناك حاجة ماسة لخلق، أو إيجاد ثقافة إلكترونية ذات استدامة ومتابعة ومواكبة التطور التكنولوجي، وملاءمته مع الواقع الإداري التربوي المعاصر، ومما لا شك فيه، إن تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من خلال ثقافة تنظيمية إبداعية مبنية على منهجية إدارة الروبوت التعليمي ستواجه العديد من التحديات والصعوبات، وقد تم تقسيم هذه التحديات إلى أربعة محاور وهي: محور أول: بيئة تعليمية (مختبر روبوت)، ومحور ثانٍ: الطالب (قيم، معارف، مهارة)، ومحور ثالث: فضاء تربوي إلكتروني (إدارة التغيير)، ومحور رابع: العنصر البشري (تدريب معلمين).

إن عملية التغيير والتطوير في الإدارة التربوية، تمر بمراحل عدة، فهي لا تحدث بصورة عفوية، أو تلقائية، وهذه المراحل غالباً ما تكون تابعة لنماذج تُعرف بنماذج التغيير، وفي كثير من الأحيان يتم تفسير نجاح، أو تبني التغيير، أو الابتكار، من خلال مدى نجاح مراحل نموذج

إدارة التغيير المستخدم، ولهذا أصبح لزاماً التفكير في البحث عن بدائل تربوية من أجل التطوير والتجديد في الأسلوب الإداري التقليدي المتبع في المؤسسات التربوية؛ بهدف الوصول الى الابداع.

إن تقدم الشعوب يُقاس بمدى قُدرتها على توظيف ثقافة التكنولوجيا المعاصرة، وتحقيق الإبداع والابتكار في التعليم كما في التجربة اليابانية، وتجربة كوريا الجنوبية أيضاً على سبيل المثال – لا الحصر- ولقد ارتأى الباحث مواكبة التطور التكنولوجي من خلال إدارة الروبوت التعليمي؛ ليمثل صورة مشرفة لتطوير وتحسين النهج الإداري المتبع في المؤسسات التعليمية، ولتمثل تغييرات جذرية ملموسة في مخططات المدرسة التعليمية والتربوية قائمة على نهج تربوي إلكتروني، وذلك بهدف تحقيق جودة في مخرجات التعليم والوصول إلى الإبداع والابتكار وحل المشكلات، وقد أشارت دراسة (عوادة، 2023)، الى وجود اتجاهات إيجابية لدى الإدارة المدرسية في تنمية الثقافة التنظيمية الإبداعية الموظفة للتكنولوجيا الحديثة بالإضافة الى ذلك أيضاً فقد أشارت أن الفضاء التربوي الإلكتروني يساهم في مشاركة الأفكار الإبداعية بفعالية عالية ولذلك فإن تبني ثقافة فضاء تربوي إلكتروني داعم للإدارة بصورة مستمرة، سيساهم في التحسين في اتخاذ القرار بالوقت المناسب؛ مما يعكس ذلك على جودة الأداء لدى العاملين وبالتالي الوصول إلى الرضا الوظيفي والابتكار، ويتفق ذلك مع دراسة كل من (السوالمه واخرون، 2015 ؛ قطيش، 2015)، إذ أشارت كل منهم إلى أن وجود فضاء إلكتروني سيساهم في مساعدة المشرفين التربويين؛ لتبادل البيانات والتقارير بين المدراء والوزارة مع القدرة على الالمام بمتطلبات واحتياجات البيئة التعليمية كافة، وحل مشكلة تعدد المدارس وتباعدها، واتساع رقعة المنطقة التعليمية، كالزيارات الميدانية، وبالتالي الحصول على قرارات ذات جودة وبصورة دائمة ومستمرة، وأشارت دراسة (Valzan , 2021; Screpanti, 2021) إلى أن إدخال أنظمة التكنولوجيا، كالروبوتات مثلاً، كمادة منهج تعليمي للطلبة في المرحلة الأساسية يمنحهم قيماً إنسانية وتنظيمية إضافية، ويعمل على تحسين التفكير المنطقي، والقدرة على التركيز التي أصبحت مفقودة عند العديد من الطلبة في هذا العصر، بالإضافة لتطوير المهارات الشخصية، كالتعاون والعمل الجماعي؛ وينعكس ذلك على علاقات الطلبة ببعضهم البعض بصورة إيجابية، وتطورهم في مشاريع تتضمن منهجيات وتكنولوجيا مبتكرة.

بالإضافة الى ذلك، فإنه من الضروري بمكان خضوع استراتيجيات المؤسسة التربوية دائماً لثقافتها ورسالتها ورؤيتها؛ لأن الاستراتيجية تستمد قوتها من قوة الثقافة التنظيمية الإبداعية (الروبوت التعليمي) القادرة على التكيف مع التطورات الجديدة؛ مما يسمح ذلك بفرصة بقائها واستدامتها على المدى البعيد، وإن نجاح المؤسسة التربوية يحبذ أن يكون مبنياً على سياسات

تربوية مهنية وفق إطار زمني محدد ومنظم، وإن مواكبة التطور الإداري والتكنولوجي من العوامل الضرورية والمؤثرة في نهضة أي أمة، ولهذا فإن الإدارة التربوية والثقافة التنظيمية الإبداعية (الروبوت التعليمي) تعدان بمثابة الجسد والروح في المؤسسة التعليمية، وقد أوصت دراسة عوادة (2023)، أنه على المدارس في مدينة القدس توفير الروبوت التعليمي وتوظيفه في تعليم الرياضيات والمواد الأخرى، والاستفادة من التجارب العلمية في التعليم باستخدام الروبوت التعليمي.

واستناداً لما سبق، تسعى هذه الدراسة الى تقديم نموذج مقترح في بناء ثقافة تنظيمية إبداعية تخدم الطلبة في المدارس الأساسية في محافظة القدس، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين يعتمد على منهج إدارة الروبوت التعليمي في المدارس الأساسية؛ لما لها من أهمية كبيرة في التخطيط، التنظيم، القيادة، والاتصال والتواصل والابتكار، وتنمية روح البحث العلمي وتطوير الطاقات لرفع مستوى الثقافة والابداع في أجيالنا والاحياء القادمة، حيث يعد ذلك حديث العهد، ولم يتم تطبيقه في المدارس الابتدائية على حد علم الباحث، وبذلك قد يكتسب هذا البحث أهميته في التطوير والابداع والإثراء المعرفي وحب العلم، فكما هو مبين من الأدبيات المذكورة، فأهمية بناء ثقافة تنظيمية ابداعية أمر مسلم فيه: " حيث أوصت العديد من الدراسات بضرورة تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لدى الإداريين، وتبني تطبيق فضاء إلكتروني؛ لما يوفره من المرونة في تحقيق الأهداف بجودة عالية.

### **مشكلة الدراسة:**

من خلال عمل الباحث معلماً ومركزاً للحوسبة وحضور العديد من دورات التدريب، فقد لاحظ وجود محدودية فهم وإدراك لدى إدارات المدارس في بناء ثقافة تنظيمية إبداعية قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، بالإضافة لعدم توفر الفضاء التربوي الإلكتروني المرن المشجع للتطور؛ وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين في المدارس الأساسية في محافظة القدس، وافتقار البيئة المدرسية للمحفزات البصرية أو السمعية التي تراعي الفروق الفردية لدى الطلبة المرحلة الأساسية؛ وقد أشارت دراسة عسيري (2021)، إلى وجود تدني لدى الطلبة المرحلة الدنيا في التبرير والتفسير والنقد، بالإضافة الى عدم القدرة على استخدام المعرفة في المواقف الجديدة، وهناك أيضاً ندرة في الأبحاث الموجهة للإداريين، ومعلمي المرحلة الاساسية خاصة على حد معرفة الباحث، ومن هنا أصبح لزاما البحث عن حلول من خلال بناء ثقافة تنظيمية إبداعية، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني؛ لما يوفره من المرونة والبرامج الجاذبة للانتباه واستغلال شغف الطلبة لحب استخدام التكنولوجيا والتفاعل معها بصورة إيجابية، ولهذا فإن للقائد التربوي دوراً مهماً في بناء ثقافة تنظيمية إبداعية، قادرة على مواكبة

التطور التكنولوجي المتسارع في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة؛ مساهماً في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من خلال إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية، والعمل على تسخير كافة الإمكانيات لتطبيقها داخل المدرسة.

### تساؤلات الدراسة:

#### السؤال الرئيس التالي:

ما واقع بناء ثقافة تنظيمية إبداعية، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر

معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الثقافة التنظيمية الإبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟
2. ما واقع تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟
3. ما مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟
4. ما النموذج المقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟
5. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية الإبداعية، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية تعزى للمتغيرات التالية: العمر، الجنس، الدور الوظيفي؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني تعزى للمتغيرات التالية: العمر، الجنس، الدور الوظيفي؟

### فرضيات الدراسة:

ينبثق من السؤال الخامس الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني.

### ينبثق من السؤال السادس الفرضية التالية:

**الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الجهة المشرفة على المدرسة.

### ينبثق من السؤال السابع الفرضية التالية:

**الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الجهة المشرفة على المدرسة.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: " بناء نموذج ذي كفاءة عالية، يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إبداعية تخدم الناشئة في المدارس الأساسية في محافظة القدس، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين يعتمد على منهج إدارة الروبوت التعليمي في المدارس الأساسية، " حيث أوصت العديد من الدراسات بضرورة تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لدى الإداريين وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني؛ لما يوفره من المرونة في تحقيق الأهداف بجودة عالية ".

**أما الأهداف الفرعية فتتمثل في إبراز واقع الثقافة التنظيمية الإبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس، والتعرف على واقع تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس، والتعرف أيضاً على أبعاد الثقافة التنظيمية والعناصر المطلوبة لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني في المدارس الأساسية في محافظة القدس، بالإضافة لإبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإبداعية، وتطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني في المدارس الأساسية في محافظة القدس، والكشف عن مهارات القرن الحادي والعشرين المرتبطة في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس.**

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من إكساب الطالب ثقافة تنظيمية إبداعية، وبناء منتج بنفسه؛ ليكون قادراً على مواكبة تحديات العصر في الجانب الذي يتناوله، " نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين في المدارس الأساسية في محافظة القدس " وتتحدد أهمية الدراسة الحالية بأنها قد تسهم الدراسة في توفير معلومات عن الثقافة التنظيمية الإبداعية، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن

الحادي والعشرين الواجب توفرها لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة القدس؛ لمساعدتهم في مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع، وبما يخدم سير العملية التعليمية بفعالية، وقد تُسهم الدراسة في إقناع الجهات العليا بضرورة تبني نهج فضاء إلكتروني، كثقافة ونهج تعلم وتعليم، وكعنصر أساسي في العملية التعليمية، ومن الممكن تزويد الباحثين والمهتمين بالمجال بما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة، وما أثارته من قضايا ومشكلات تتطلب مزيداً من البحث والدراسة، وقد تُفيد هذه الدراسة الباحثين لإجراء مزيداً من الدراسات ذات الصلة، والتي قد تُشكل هذه الدراسة منطلقاً لها.

### حدود الدراسة

- الحدود البشرية: جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في محافظة القدس.
- الحدود الزمانية: كانت فترة الدراسة من تاريخ 2022\2\25 حتى تاريخ 2022\12\20.
- الحدود المكانية: المدارس الأساسية في محافظة القدس.
- الحدود الموضوعية: بناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين.
- الحدود الإجرائية: تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، ودقت استجابة عينة الدراسة، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدمة.
- الحدود المفاهيمية: تُعرّف المفاهيم كما قُدمت إجرائياً في الدراسة.

### مفاهيم ومُصطلحات الدراسة

**الإبداع:** القدرة على الخروج عن المألوف في سبيل إيجاد حل لمشكلة ما، ومن الناحية الإجرائية يُعرّف الإبداع بأنه الإحساس بوجود مشكلة مع القدرة على التفكير بشكل مختلف عن الآخرين بهدف الوصول الى حل المشكلة بطريقة مناسبة وتحقيق الميزة التنافسية (الغالبى، 2015؛ ادريس، 2015).

استخدم الباحث في الدراسة الحالية ثلاثة مصطلحات أساسية كمتغيرات للدراسة، وتطلب ذلك تعريفها إجرائياً كما يلي:

**تعريف (إدارة الروبوت التعليمي):** هي عبارة عن تطبيقات وبرامج تعمل على تحفيز الطلبة لإنشاء ابتكارات بهدف تطوير (حلول لمشاكل معينة)، ويتم تصميمها من مواد مختلفة ويتحكم بها جهاز الحاسوب، ويتكون كل مشروع روبوت من عدة أمور أهمها: التركيب والتصميم وبرمجة المعالج لتنفيذ أوامر معينة (جروان، 2016؛ الدويك، 2016، ص38).

## ويعرفها الباحث اجرائياً كما يلي:

- استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في التعليم.
- جذب انتباه الطلاب نحو التجربة والإبداع والابتكار.
- السرعة والدقة في إنجاز المهمات.
- العمل على تعزيز القيم (التعاون، التسامح، العمل ضمن فريق، الانتماء.. الخ).
- إعداد جيل مُتعلّم قادر على الاستمرار في البحث العلمي من خلال بيئة الروبوت والقدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية.
- إنشاء مختبر روبوت تعليمي في المدرسة داعم للمعلم والطالب مع توفير المستلزمات اللازمة جميعها لتنفيذ المهمات.
- تدريب وتطوير المعلمين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
- تدريب الطلبة للمسابقات مع توفير محكمين للمسابقات.
- توفر رؤية مستقبلية لدى إدارة المدرسة من أجل الدعم، والتحفيز وتوفير المستلزمات جميعها (السليمان، 2020).

## تعريف الثقافة التنظيمية الإبداعية:

**الثقافة التنظيمية:** هي "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، فالثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة" (السحباني، 2016)، بينما الثقافة الإبداعية تتمثل في توفير البيئة المساهمة والمساعدة في إيجاد الإبداع نحو التطوير والتجديد، ومواجهة التحديات بكفاءة عالية (الأمين، 2017).

**ويمكن وضع تعريف إجرائي للثقافة التنظيمية على أنها:** " هي "الطقوس السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، وهذه الطقوس تُظهر ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل والقيم السائدة داخل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة والمناخ داخل المنظمة" (عبد الرزاق وآخرون، 2019، ص 156).

**أما الثقافة التنظيمية الإبداعية:** هي الثقافة التي تعمل على تحفيز الإبداع والابتكار في المدارس وتساعد على تحقيق الأهداف المراد إنجازها. ولتحقيق مستوى عالٍ من الإبداع بين الأفراد العاملين في المدرسة، يتوجب بذل جهد ملحوظ لتوفير ثقافة تنظيمية مناسبة تدعم الإبداع وأهداف المدرسة بشكل عام، ونظراً لما توفره هذه الثقافة من أثر بالغ في تكوين سلوك المعلمين والموظفين في سبيل تحقيق الأهداف المرجوه فإنها تشكل تحدياً كبيراً لأي مدرسة تبحث عن التطور المستمر (بركات، 2018).

**الفضاء التربوي الإلكتروني:** اختلفت تعريفات الفضاء التربوي الإلكتروني باختلاف زاوية دراستها فمنهم من ربط تعريفها بتعريف الإدارة الحكومية، ومنهم من عرفها باعتبار نتائجها وأهدافها، ومنهم من عرفها على أساس أنها وسيلة لإدارة مرفق معين، ونورد هذه التعريفات (رحماني، 2019):

**1. " العملية الإدارية القائمة بالاعتماد على شبكة الانترنت المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمدارس، بهدف تحديد أهداف المدرسة.**  
فهذا التعريف يحصر الفضاء التربوي الإلكتروني في وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والرقابة والتوجيه، وبين ضرورة ربط هذه الوظائف بالانترنت التي تحقق الرقابة والتوجيه عن بعد للوسائل المادية والبشرية.

**2. " استراتيجية إدارية معاصرة تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمدارس، مع توفير أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني متطور ومتجدد، بهدف استخدام الوقت والمال والجهد بصورة أكثر كفاءة في سبيل تحقيق الاهداف وبالجودة المطلوبة.**

ويلاحظ عن هذا التعريف أنه أشار إلى وظيفة الإدارة التي تعتبر مرفقا عاما يؤدي خدمات للجمهور، بالإضافة الى ترشيد استخدام هذه المرافق أثناء القيام بعملها بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل وقت وجهد وتكلفة، ولا يكون ذلك إلا باستعمال التقنية الإلكترونية.

**3. " تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة تلبي متطلبات جامدة وتعتمد أساسا على عمال المعرفة.**

وإن هذا التعريف يقارن بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية واطهار محاسن الأولى لما تحققة من ضبط للوقت والجهد والتكلفة، فهي ذو أداء فعال وكفاء رغم ما فيها من سلبيات ونقائص.

**ويعرفه الباحث الفضاء التربوي الإلكتروني إجرائيا كما يلي:**

- توفير البيئة التعليمية التفاعلية والمرنة الكترونياً، والقدرة على التكيف مع مختلف الظروف والاحداث المستجدة.
- إدارة العمليات والتقارير المستعجلة والطارئة عن بعد.
- الوصول إلى المعلومات الدقيقة عن المدرسة من أي مكان، وفي أي وقت بصورة آمنة مع المقدرة على التحسين، والتطوير المستمر في الأداء الإداري.

- التدريب وتأهيل المعلمين؛ لتطوير مهاراتهم في توظيف التكنولوجيا بصورة فعالة في العملية التربوية.
- التحول التدريجي من التعليم التقليدي إلى التعلم الإلكتروني وفق متطلبات المرحلة.
- التقويم الأصيل مع مراعاة الفروق الفردية للطلبة، والتعلم من خلال التجربة والتطبيق.
- يساعد الفضاء التربوي الإلكتروني في تنمية شعور واتجاهات وقيم المعلمين في سبيل تحقيق رسالة ورؤية وأهداف المدرسة التربوية (إسماعيل، 2023)

### مهارات القرن الحادي والعشرين:

هي عبارة عن القدرات التي يجب توفرها لدى الطلبة في المرحلة الأساسية وذلك بهدف التمكن من المشاركة في مهام معقدة كال تفكير والتواصل والمهارات التكنولوجية، مع القدرة على التكيف وفق الظروف والأحداث المستجدة (Velez, 2012).

**وتعرف إجرائياً أنها:** جميع المهارات الواجب توفرها في المرحلة الأساسية، والتي تتضمن كلاً من: اتخاذ القرار، والابداع، والتعاون، والابتكار، وتوظيف التكنولوجيا، والقدرة على التكيف والتواصل، والتفكير الناقد والتعلم المستمر، وذلك بهدف المساهمة في تنمية التعلم الذاتي والتفكير المنتج لدى الطلبة.

**المدارس الأساسية:** تشمل المدارس التي تُدرّس الصف العاشر فما دون ذلك للأعوام الدراسية التي تسبق العام الدراسي 2017/2018، وابتداءً من العام الدراسي 2018/2017 أصبحت المدارس الأساسية تشمل المدارس التي تُدرّس الصف التاسع الأساسي فما دون، أما المدارس التي تُدرّس الصف العاشر فأعلى فتعدّ مدارس ثانوية، وذلك بالاستناد الى قانون التعليم الجديد الصادر عن وزارة التربية والتعليم باعتبار الصف العاشر ضمن المرحلة الثانوية. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2022).

**محافظة القدس:** كانت وما زالت القدس محط انظار الغزاة عبر التاريخ، فهي منذ احتلالها في ستينيات القرن الماضي تمر بأسوأ حالات الظلم والاضطهاد مما يؤثر ذلك على سكانها بصورة سلبية، وخصوصاً في قطاع التعليم، فيظهر هناك تمييز في توفير الخدمات كصيانة المباني، او المختبرات العلمية، او المكتبات، بالإضافة الى الهجمة الشرسة لـ (اسرلة) المناهج التعليمية، وإن رفض سلطات الاحتلال منح المعلمين من حملة هوية الضفة الغربية التصاريح اللازمة لدخول القدس يؤثر في نوعية التعليم؛ لأنهم الأكثر خبرة ومهنية بتخصصاتهم المختلفة.

**الجهات المشرفة على التعليم في محافظة القدس:** مدارس أوقاف، المدارس الأهلية والخاصة، مدارس المعارف والبلدية، مدارس الوكالة. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2022)

## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية للدراسة

## الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

### مقدمة

يتضمن الفصل الثاني الإطار النظري الذي يتناول المفاهيم المرتبطة " نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين في المدارس الأساسية في محافظة القدس"، كما ويتضمن الدراسات العربية والدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

### المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية ومنها: " هي مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشكلات التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها بالنسبة لهم، واعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة؛ لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهماها" (آيت، 2015، ص 4).

كما أنها عبارة عن نظام من المعتقدات والقيم المشتركة التي تطور ضمن المنظمة، والتي ترشد وتوجه سلوك أفرادها؛ إذ يشار إلى هذا النظام في أوضاع الأعمال غالباً بثقافة الشركة، مع العلم أن هناك دائماً اختلافاً في شخصيات الأفراد، وعدم وجود تشابه كامل بين ثقافتين تنظيميتين مهما بلغت درجة التشابه بينهما؛ لذلك فإن مفكري واستشاريي الإدارة يعتقدون أن الاختلافات الثقافية يمكن أن يكون لها أثر مهم على أداء المنظمات، وجودة حياة العمل لأفرادها (عبد العالي، 2018، ص 117).

وبطبيعة الحال فإن لكل مدرسة ثقافتها الخاصة بها، وتعد الثقافة ذات فاعلية إن انسجمت في تحقيق أهداف ورسالة المدرسة، وفي حالة عدم انسجامها مع أهداف ورسالة المدرسة تكون معوقاً يحول دون إحداث التغيير المنشود، وإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية لها أبعاد عدة ومستويات، سواء كانت من الطبقات الرمزية أو المعرفية (Belias, 2014).

ومما سبق ذكره، يلاحظ الباحث أن هنالك العديد من التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية، ومن الصعوبة بمكان إيجاد تعريف واحد ومحدد، ويضاف أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم الركائز التي يلزم الاهتمام بها من قبل صانعي القرار عند وضع السياسات والاستراتيجيات؛ مما يسهم في زيادة تقبل ونجاح المدرسة في مواكبة التطورات وتحديات القرن الحادي والعشرين.

## ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية الإبداعية:

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً ومحورياً في عملية التصميم التعليمي، إذ ينبغي إحداث التغيير بما يتناسب مع أهداف ورؤية المدرسة، وبما تمثله أيضاً من عادات وتقاليد، وفي سبيل تحقيق أهداف الفضاء التربوي الإلكتروني، ينبغي الأخذ بعين الاعتبار احتياجات التعليم الثقافية؛ مما يسهم في الحصول على مخرجات ذات جودة، ووفقاً لـ (Hosfstede, 1980)، فإنه من غير الممكن تقييم فعالية الفضاء التربوي الإلكتروني دون النظر للدعائم الثقافية.

## الابداع التنظيمي:

إضافة الى ما تم ذكره أعلاه، فإن الابداع على مستوى المدرسة يتم التوصل اليه من خلال التعاون والتشاور بين أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية والذي يعد بمثابة استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية في سبيل تحسين الأداء والمخرجات، وجعل الممارسات اليومية تتسم بصفة الابداع، ولا بد من الإشارة هنا الى ان الابداع يحتاج الى معلمين لديهم الرغبة في البحث والاستطلاع ومواكبة كل ما هو جديد، وهنا يقع على عاتق الإدارة المدرسية العمل على توسيع إدراك المعلمين والعاملين وتنمية المهارات الإبداعية في حل المشكلات من خلال التدريب والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية (بركات، 2018).

## ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

- (1) القيم التنظيمية: هي عبارة عن القيم المتعارف عليها بين الأعضاء والتي حصلت على القبول الواسع والثقة، فعلى سبيل المثال: ما هو مرغوب وغير مرغوب، مهم أو غير مهم...إلخ.
- (2) المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن الأفكار المنسجمة والمتوافقة مع طبيعة العمل والحياة الاجتماعية للأفراد داخل بيئة العمل المدرسي، مع التطرق لأهمية المشاركة الاجتماعية في اتخاذ القرارات في سبيل تحقيق الأهداف.
- (3) الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير تعتبر لصالح الهيكل التنظيمي، ولا يُشترط ان تكون مكتوبة ويتوجب اتباعها.
- (4) التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن التوقعات التي يتوقعها كل فرد داخل الهيكل التنظيمي، سواء كان إدارياً، أو معلماً، أو عاملاً، بالإضافة إلى توفير البيئة الآمنة والمناخ التربوي الذي يسهم في توفير الاحتياجات النفسية، والاجتماعية والاقتصادية.
- (5) السياسات والإجراءات: هي القواعد والإجراءات المنوي اتخاذها، فهي تعدّ الخطوات العملية لتنفيذ السياسات داخل الهيكل التنظيمي.

## رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

تعدّ الحاضنة التي تُمكن الإدارات العليا من تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية داخل المدارس، مع إعطاء المعلمين مساحة من الاستقلالية في العمل التي تمكنهم من انجاز المهمات دون الشعور بالخوف، وتعدّ المعرفة المولد الرئيسي نحو الإبداع والابتكار، ومن أهم الأبعاد ما يلي: (Woszczyzna, 2014)

- الأهداف: التخطيط السليم والهادف من خلال الإبداع.
- المعرفة: حل المشكلات والتفكير المنطقي، وصولاً نحو تطوير البحث العلمي.
- المصادر: توفير التمويل بالوقت المناسب.
- المخاطر: مواجهة التحديات من خلال التعلم والدعم المستمر.
- المكافآت: الحوافز المادية والمعنوية بهدف تطبيق أهداف ورسالة المدرسة.

## خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية

يوفر التنوع الثقافي القدرة على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات، وقد يختلف هذا التنوع من مدرسة إلى أخرى، ويمكن إجمال الأنواع فيما يلي:

- الثقافة البيروقراطية: العمل يكون منظماً في شكل هرمي؛ ما يوفر التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية: توفير البيئة الفعالة والمساعدة على الإبداع، ويتميز أفرادها بالقدرة على المخاطرة ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة: يسود في هذه الثقافة الجانب الإنساني (جو الأسرة المتعاونة)؛ ما يشكل الثقة والقبول الواسع.
- ثقافة العمليات: في هذه الثقافة يكون الاهتمام فقط في طريقة إنجاز المهمات، دون اعتبار لأية أهمية للنتائج داخل الهيكل التنظيمي للمدرسة؛ ولذلك يتسم أفرادها بالحيطه والحذر والخوف من الفشل.
- ثقافة الدور: تعتمد على إنجاز الدور والمهمة فقط لكل فرد؛ وفق منظومة من القواعد والقوانين في سبيل تحقيق الأهداف.
- الثقافة القوية: تتسم هذه الثقافة بالقوة؛ لأن جميع أعضائها يتشاركون بنفس القيم والمعتقدات؛ مما يشكل ضبطاً لسلوكياتهم وميلوهم داخل الهيكل التنظيمي للمدرسة. (مختار، 2015،

ص39)

- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا تلقى القبول الواسع والثقة بين أعضائها، وتميل الى انخفاض الإنتاجية والشعور بالاغتراب الاجتماعي.

### **الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير:**

تُعد الثقافة التنظيمية الراعي الرسمي لإدارة التغيير؛ لاعتمادها على التغيير الاستراتيجي المتعلق برسالة وأهداف المدرسة، وأيضًا على التغيير الوظيفي المتعلق في التغيير بين الإدارات والموظفين والدرجات.

### **التغيير الاستراتيجي:**

هو التخطيط والتكوين لمرحلة المستقبل لذلك يكون طويل الأمد، إذ يحدث ضمن الهياكل التنظيمية، والامكانيات الثقافية والبيئة الخارجية بالإضافة إلى الموارد الداخلية (الدوري وآخرون، 2010، ص29).

### **التغيير الوظيفي:**

يُعد التغيير الوظيفي بالإجراءات والنظم الجديدة، ويكون لها التأثير المباشر على الموظفين بصورة أكبر من التغيير الاستراتيجي، لذلك لابد من التعامل مع ذلك بعناية واهتمام بالغ (الخطيب وآخرون، 2009، ص 393).

ولابد من الإشارة هنا إلى أنه يوجد التغيير المخطط (ذو رؤية واضحة)، والتغيير الطارئ أو العفوي، والتغيير الشامل والذي يُحدث تغييرات جزئية يضم كل جوانب المؤسسة (الدوري وآخرون، 2010، ص30).

### **مفهوم الفضاء الإلكتروني التربوي:**

هو عبارة عن نظام إلكتروني يعتمد بالأساس على شبكة الانترنت، فالفضاء التربوي الإلكتروني هو مصطلح إداري للجمع بين العمليات التنظيمية المختلفة من تخطيط وتشغيل وتطوير وإنتاج؛ لتحقيق أهداف وتطلعات المدرسة؛ ما يساعد في تعزيز الكفاءة والفعالية المرجوة.

إن من أهم تقنيات التكنولوجيا التي من الممكن استخدامها في الإدارة التربوية: (أمرالله

وآخرون، 2016)

(1) جهاز الحاسوب: حيث تستطيع الإدارة التربوية من خلاله إجراء العديد من البحوث العلمية، بالإضافة إلى حفظ السجلات والملفات باستخدام وسائط التخزين المختلفة، وعمل مشاركة للملفات وسهولة التعديل؛ ما يسهم في سرعة اتخاذ القرار.

(2) وسائل الاتصال عن بُعد، ومن أبرزها ما يلي:

- الاجتماعات الإلكترونية.
  - تبادل البيانات الإلكترونية وحفظها مع المراقبة والمتابعة للأنشطة المختلفة.
  - شبكة الإنترنت؛ حيث تُعدُّ من أهم نظم لوحة المعلومات.
- العمل على توفير بيئة تعليمية مع نمط الحياة المتوفر لإدارة المدرسة، التي تضم جميع الطلبة وطاقم الهيئة التدريسية والمنظمات التربوية والإدارية، حيث يتم ذلك من خلال أربع مجالات:
- المجال الرئيسي هو الحصة.
  - الموضوع أو المادة التعليمية.
  - التعلم من خلال مجموعات صفية.
  - الصفوف معا تشكل المدرسة بأكملها.

ومن هنا يقترح الباحث على الإدارة المدرسية العمل على توفير بيئة تعليمية (فضاء تربوي إلكتروني) لهذا النوع من التعليم، وهو عبارة عن مختبر لإدارة الروبوت التعليمي داخل المدارس الأساسية، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني يساهم في تحقيق أهداف ورسالة المدرسة.

#### **أهداف البيئة التعليمية لإدارة الروبوت التعليمي وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني:**

- توفير وإيجاد بيئة تعليمية جاذبة تساعد كلاً من المعلمين والطلبة في تنمية روح البحث العلمي والعمل على استيعابها؛ مما يساهم في جودة العملية التعليمية.
- التعرف على بيئة تعليمية متطورة ومناسبة لتطورات وتحديات القرن الحادي والعشرين.
- المشاركة في التفاعل مع المواضيع المطروحة.
- بإمكان الأهل متابعة أداء أبنائهم بصورة أشمل.
- تقوية العلاقة بين الإدارة والمعلمين والطلاب.
- تنمية القدرات والمهارات في البحث والتفكير باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- التواصل مع المشرفين والمديرين والمعلمين؛ مما يساهم في اتخاذ قرارات فعالة.

#### **مُتطلبات تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني:**

يُتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية بيئة مناسبة لتشغيله من أجل تنفيذ ما هو مؤتمن عليه، ويجب أن يكون لتطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عدة، وعلى وجه الخصوص:

1- **المتطلبات الإدارية:** تقتصر المتطلبات الإدارية التي يجب مراعاتها عند تطبيق فضاء تربوي إلكتروني على العناصر التالية:

- تطوير دمج السياسات والخطط، والتي تشمل إدارة المدارس على المستوى الوطني لديها مسؤوليات لتخطيط ومراقبة وتنفيذ مبادرات تعليمية.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: حسب الحاجة لتطوير شبكات الاتصال المختلفة بما يتماشى مع بيئة التحول التي تتطلب شبكة كبيرة تستوعب كمية الاتصال، وعدم إهمال الأدوات التقنية الأخرى مثل المعدات وأجهزة الحاسوب، ومحاولة إتاحتها للمؤسسات الفردية.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق التحول التدريجي.
- الحاجة إلى مهارات تخصصية محدودة: أي الحاجة إلى تدريب المعلمين مع معرفة مبادئ توظيف الحاسوب في التعليم.
- وضع القوانين اللازمة والسياسات الملزمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.

2- **المتطلبات التربوية:** التي تدعم وجود خطط تطويرية للتحول الإلكتروني السياسي، لدعم مبادرات الإدارة الإلكترونية، من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي والتقني للمساعدة في تجاوز الحواجز وتطوير المطابقة الإلكترونية والتطورات الإلكترونية.

3- **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** التي تعمل على تعزيز التعبئة الاجتماعية المساعدة، وضرورة التحرك لفهم الإدارة الإلكترونية، والإدراك الكافي لمزايا الأدوات التقنية في تطبيق الأجهزة الإدارية الإلكترونية، والإدراك الكافي لمزايا التطبيق. الدعم الفني في الأدوات الإدارية الداعمة للمعلمين، مع ضرورة توفير مخصصات مالية كافية لتغطية نفقات مشاريع الإدارة الإلكترونية، وعدم إهمال الاستثمار في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وإيجاد المصدر.

4- **ضرورة تقاسم البنية التحتية:** حيث تشير إلى توفير حواسيب إلكترونية، وأنظمة بيانات متكاملة. (سمير، 2008)

ومن الجدير بالذكر، الإشارة إلى اختلاف حالة ومتطلبات الإدارة الإلكترونية من مدرسة إلكترونية إلى أخرى، اعتمادًا على برنامج التحول الإلكتروني وحجم المشروع الذي يهدف إلى أتمتة الوظائف والأنشطة الإدارية للمؤسسات كليًا أو جزئيًا، وقد أشارت دراسة براهيم (2019)، أن الإدارة الإلكترونية تؤدي مهمات الإدارة التقليدية نفسها، ولكن من خلال طريقة إلكترونية موحدة،

وأن تطبيق ذلك يؤدي إلى التخفيف من التعقيدات الإدارية ودعم الشفافية والسرعة في تنفيذ المهمات؛ ولتنفيذ ذلك يلزم توفير شبكة الاتصالات والحواسيب، وتوسيع انتشار الانترنت، بالإضافة الى سن القوانين والسياسات وإعداد العنصر البشري المؤهل لذلك.

### **معوقات تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني:**

#### **معوقات إدارية:**

على متخذي القرار العمل على بناء نظام إداري جديد يمكن من خلاله مواجهة تحديات ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمع، ووضع الخطط والاستراتيجيات لإصلاح التعليم من خلال وضع معايير عالمية؛ بهدف التطوير والتحسين والمساهمة في إنتاج المعرفة، كما أن تبني نظام الفضاء التربوي الإلكتروني، يسهم في تنظيم الأنشطة المختلفة جميعها (الإدارية والعلمية والتعليمية) من خلال موقع إلكتروني، أو منصة إلكترونية تشتمل على معلومات المدرسة والهيكل التنظيمي لها.

#### **مُعوقات بشرية:**

يعد عامل اللغة من أكبر المعوقات لصعوبة التعامل مع اللغة الإنجليزية بالإضافة إلى عدم تدريب المعلمين على استخدام التقنية الحديثة بصورة متجددة، والتمتع بصفات، مثل: القدرة على مواجهة التحديات والظروف الطارئة (المرونة)، وحل المشكلات، وتقبل النقد الذاتي والمشاركة، حيث يُشكل ذلك عائقاً لتطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني.

#### **مُعوقات مالية:**

التكلفة العالية لشراء البرمجيات والأجهزة الإلكترونية لإدارة التعليم تعد من أكبر الصعوبات في تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني، بالإضافة إلى تكلفة برامج التدريب لدى المعلمين، وأن هذا النوع من التعليم يحتاج إلى المهارة والدقة بالإضافة إلى توفير تطبيقات سريعة ومرنة للتعامل معها، وشراء برامج الحماية لهذه التطبيقات.

#### **مُعوقات تقنية وصحية:**

يعد ضعف البنية التحتية وعدم توفر الأجهزة من أكبر المخاطر والتحديات في تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني، كما أن التطور السريع في التكنولوجيا الحديثة بحاجة إلى التدريب المستمر والمتجدد، مع توفير سرعات عالية من الإنترنت للتطبيقات الخاصة بإدارات التعليم المختلفة.

### **علاقة الثقافة التنظيمية الإبداعية في تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني:**

- الإحساس بالهوية لدى العاملين في المدرسة، من خلال تنمية الشعور بالذاتية والتميز.
- إيجاد روح الانتماء والولاء بين العاملين؛ مما يسهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.

- تعتبر الثقافة التنظيمية الإبداعية الدليل والمرشد لدى الإدارة والعاملين؛ لأنها تحدد معايير السلوك والعلاقات التي يمكن الاستفادة منها.
- إن ما يميز مدرسة عن أخرى هو ملامح الثقافة التنظيمية السائدة فيها، مثل: الابداع والتميز، والريادة.
- الثقافة التنظيمية الإبداعية عبارة عن خبرة تنافسية، كالتفاني في العمل (سلوكيات ابتكارية).
- تحقيق الاستقرار كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل داخل المدرسة.
- الثقافة التنظيمية الإبداعية تعد عاملاً هاماً في جذب المعلمين المميزين، فالمدرسة الرائدة تجذب المعلمين الطموحين، الذين يتمتعون بمهارات مختلفة ومتنوعة.

### الخلاصة:

يرى الباحث مما سبق ذكره، أنه يتوجب الانتباه لدور الثقافة التنظيمية الإبداعية، وما تُشكله من أهمية بالغة لأي تغيير يمكن إجراؤه؛ فمن الضروري جداً أن ينسجم التغيير مع أفكار ومعتقدات الموظفين، وتقاليد الأفراد داخل المدرسة في سبيل تحقيق الأهداف والشعور بأهمية التغيير في سبيل مواكبة التحديات، فكلما تقبل الأفراد الثقافة وانسجمت مع أفكارهم وميولهم، زاد ذلك من نجاح وتقدم وازدهار البيئة المدرسية، إن اعتماد نظام التعلم عن بعد كمرحلة طارئه أو لفترة من الزمن لا يسهم في بناء شخصية الطالب من الناحية النفسية والاجتماعية كما يجب، ومن الممكن أيضاً أن يؤدي إلى فاقد تعليمي بحسب ما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات؛ ولذلك إن الثقافة التنظيمية الإبداعية تعدّ الحاضنة في تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني وإمكانية استمراريته على المدى البعيد وفق استراتيجيات وسياسات تربوية يتم اعتمادها بشكل ملزم للمدارس كافة، تعمل على تشكيل شخصية الطالب بما يتناسب مع مهارات القرن الحادي والعشرين، وصولاً إلى درجة التعلم الذاتي ومن ثم الابداع والابتكار.

من خلال ما تقدم، من الممكن القول إنه ينبغي العمل على بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية في المدارس الأساسية؛ لما توفره من الشعور بالهوية والالتزام الوظيفي وتنمية الانتماء وصولاً إلى تحقيق أهداف ورؤية ورسالة المدرسة لدى الإداريين والمعلمين والطلبة، كما أن للثقافة دوراً هاماً ومحورياً في تحقيق الاستمرار كنظام اجتماعي متجانس داخل المدرسة؛ ومما لا شك فيه فإن هناك العديد من المعوقات لتطبيق فضاء تربوي إلكتروني؛ ولذلك فمن الضروري الاهتمام بالعمل على تقليل هذه المعوقات ولو جزئياً في بداية الأمر، لمواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

استعرض الباحث العديد من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، بالإضافة إلى ذلك التطرق إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية، وقد تم مراعاة الترتيب الزمني للدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية الإبداعية:

**دراسة العياشي وآخرون (2021)** بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى منتسبي المنظمات الرياضية"، هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على الارتباط بين الأداء التنظيمي وقيم الثقافة التنظيمية لدى منسوبي وزارة الشباب والرياضة بالجزائر؛ ومن أجل ذلك تم استخدام "المنهج الوصفي"، حيث تم اختيار "عينة قوامها (30) موظفًا في الإدارة المركزية بشكل عشوائي، ولجمع البيانات تم استخدام استبيانان"، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الازدياد بـقيم الثقافة التنظيمية الجيدة بين الموظفين، يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي (علاقة طردية، وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات من أهمها: تعد الثقافة التنظيمية إحدى المقومات الأساسية؛ لتحقيق التميز والنجاح في المنظمات الرياضية.

**دراسة زيدان (2021)** بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري والقيادة التربوية، ومستوى الثقافة التنظيمية، ومعرفة العلاقات بينهما في عينة من مديري المدارس الثانوية في ضوء متغيرات الجنس ومدة الخدمة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد مستوى جيد من الإبداع الإداري والقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى قيادات المدارس الثانوية، ووجود علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري والقيادة التربوية والثقافة التنظيمية، وخرجت الدراسة بسلسلة من التوصيات من أهمها: ضرورة تنظيم الندوات والدورات التدريبية في المدارس؛ للمساعدة في تعزيز الارتباط المجتمعي والمسؤولية الاجتماعية للمعلمين.

**دراسة حسن وآخرون (2021)** بعنوان: "مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد من حيث الكلية والكلية"، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن مستوى التفكير الاستراتيجي والسلوك المدني كان مرتفعاً، وبالتالي التنبؤ بالسلوك المدني التنظيمي بناءً على أنماط التفكير الاستراتيجي، وأن التفكير المجرد هو الأكثر تنبؤاً بأنماط التفكير الاستراتيجي للسلوك المدني التنظيمي. وخرجت الدراسة بعدد من

التوصيات من أهمها: تقديم المعايير المتعلقة بالسلوك المدني للشركات، كجزء من تقييم أداء المعلم، واعتماد دليل تنظيمي للتفكير الاستراتيجي والمواطنة التنظيمية، وتعميمه على جميع منسوبي الجامعة.

**دراسة الروايضة (2021):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى امتلاك معلمي المرحلة الأساسية في مدارس تربية البادية الجنوبية مهارات الإدارة الصفية، وعلاقتها بمخرجات التعلم والعلاقات الاجتماعية بين الطلبة. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير أداة لتحقيق أهداف الدراسة، اشتملت على (70) فقرة، موزعة على أربعة أقسام، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها (130) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج: أن مدى امتلاك معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية البادية الجنوبية، مهارات إدارة الغرفة الصفية بدرجة مرتفعة، حيث احتل مجال البيئة الصفية، المرتبة الأولى بتقدير مرتفع جداً، وجاءت المجالات الأربعة: (المهارات الإدارية، حل المشكلات الصفية، المهارات الفنية، البنية المعرفية والعلمية للإدارة الصفية)، بتقدير مرتفع. كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدى امتلاك المعلمين لمهارات إدارة الغرفة الصفية تعزى لمتغيرات: الجنس، وجنس المدرسة، وعدد سنوات الخبرة. وأظهرت وجود علاقة قوية موجبة دالة إحصائية بين كل من: الدرجة الكلية لمهارات إدارة الغرفة الصفية، والعلاقات الاجتماعية بين الطلبة، ومخرجات التعلم اعتماداً على مقارنات قيم معاملات الارتباط، وقيم مستوى الدلالة المرافق لها، ومن أهم التوصيات هي: المحافظة على المدى المرتفع من امتلاك مهارات إدارة الغرفة الصفية. الكلمات المفتاحية: المرحلة الأساسية، الإدارة الصفية، المخرجات التعليمية، العلاقات الاجتماعية، البادية الجنوبية.

**دراسة المغربي (2021):** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى امتلاك معلمي مادة اللغة العربية لمهارات الأسئلة الصفية بمرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي مادة اللغة العربية والبالغ عددهم (149) معلماً ومعلمة. باستخدام المنهج الوصفي، وتكونت أداة من (43) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى انتشار على مقياس مستوى امتلاك معلمي مادة اللغة العربية لمهارات الأسئلة الصفية من وجهة نظر موجهيهم، فقد جاءت بدرجات مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (133.45)، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى معلمي مادة اللغة العربية في مستوى امتلاكهم لمهارات الأسئلة الصفية تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث، أما متغير المؤهل العلمي جاء لصالح الذكور، ومتغير الخبرة فقد كان لصالح ذوي الخبرات (16 سنة فأكثر).

**دراسة الفحطاني (2020)** بعنوان: تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (150) مدرساً وإدارياً بالمرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: عدم الاهتمام بتشجيع استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، عدم وجود برامج تدريبية لقادة المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، عدم الاهتمام بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، ووضعت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: الحاجة إلى تقديم الحوافز والمكافآت لتشجيع القادة ومديري التعليم على إدارة المدارس.

**دراسة مصطفى وآخرون (2020)** بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مركز جامعة تندوف من وجهة نظر الأساتذة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع 33 استبانة على عينة عشوائية قوامها (35) أستاذاً من مجتمع البحث، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، ساهمت الثقافة التنظيمية السائدة في المركز الجامعي في زيادة الوعي بمستويات كبيرة حول وجود الخدمات التعليمية التي يقدمها معلمو المركز. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها، تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تعديل سياساتها وخططها لمواكبة التغيير.

**دراسة لوبيز (Lubis, 2020)** بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على النجاح الأكاديمي من خلال إدخال أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية في المدارس". تدور الدراسة حول تأسيس المنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتنفيذ اللوائح، وتنفيذ المزيد من أنشطة البرنامج، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود ثقافة تنظيمية خارجية ذات طبيعة عائلية منظمة ومنضبطة تقريباً؛ لتطوير المدرسة، وهذا السعي يمكن أن يوفر ثقافة تخلق القيم والثقة بالنفس كعضو في المنظمة أو في المدرسة، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة التواصل مع جميع الطلاب من أجل الترويج الجماعي للقواعد والقيم، وتطوير الثقافة في كل مكان، وأن يشارك المعلم والطلاب في تطوير قواعد الرؤية المشتركة والرسالة والأهداف.

**دراسة يول (Yeol, 2020)** بعنوان: "تحليل الأثر المجتمعي للثقافة التنظيمية المدرسية والتعلم المهني على فعالية المعلم"، تدور الدراسة حول إيجاد طرق لتوسيع فعالية المعلم من خلال فحص سلوك المعلم، وتختلف الفعالية باختلاف ثقافة التنظيم المدرسي ومستوى مجتمع التعلم المهني، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تنتقل الثقافة التنظيمية للمدرسة وتتطور إلى ثقافة نموذجية ومثالية مع تحول المدارس بشكل متزايد إلى مدارس مبتكرة وثقافات مبتكرة وثقافات جماعية، والمدرسة هي نوع من نظام التنظيم الذي يثير استجابات تثير مجموعة متنوعة من الردود

من المعلمين؛ اعتمادًا على خلفياتهم وخصائصهم الشخصية، وان التعلم المهني للمجتمعات له تأثير إيجابي على كفاءة المعلمين؛ لذلك يمكن اعتبار ثقافة التنظيم المدرسي بمثابة مؤشر أفضل على فعالية المعلمين في مجتمع التعلم المهني، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: إجراء المزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية للمدرسة ومجتمعات التعلم المهني، بما في ذلك تحسين كفاءة المعلم كعامل في إصلاح المدرسة.

**دراسة اتش ايه واخرون (Ha, et.al., 2019) بعنوان: "معتقدات المعلمين الابتدائية** ووجهات نظرهم حول التعلم الذكي في كوريا الجنوبية"، ألقت الضوء على تصورات تحديات التعلم الذكي من قبل معلمي المدارس الابتدائية من أجل اقتراح برنامج أفضل لتعليم المعلمين لدعم التعليم في المستقبل، وتكونت عينة البحث من (438) مدرسًا في المرحلة الابتدائية في كوريا الجنوبية درسوا القضايا المتعلقة بالتعلم الفكري، بما في ذلك معتقدات المعلمين حول التعليم، ونظام الدعم الفني في مدارسهم، وفعالية معلمي التعليم، ومنظور المعلمين حول تعلم الكمبيوتر ومنظور التعلم الماهر، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: كانت الارتباطات بين جميع المتغيرات المقاسة ذات دلالة إحصائية، وان للمعتقدات التربوية للمعلمين تأثير بشكل مباشر على معرفة المعلمين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في الفصل، بالإضافة إلى ذلك تؤثر تصورات المعلمين عن التعليم بشكل مباشر على تصورات المعلمين لتعلم الكمبيوتر والتعلم الذكي، تمتع المعلمون الذين لديهم ثقة أكبر في التعلم المتمركز حول الطالب ومستويات أعلى من المعرفة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمواقف أكثر إيجابية تجاه التعلم الفكري، وكلما كبر نظام الدعم التكنولوجي الذي تقدمه المدرسة زاد الموقف الإيجابي للمعلمين تجاه التعلم الفكري (الموقف الإيجابي)، يحتاج المعلمون المسؤولون في القرن الحادي والعشرين إلى امتلاك مهارات تطوير التكنولوجيا العملية في الفصل الدراسي ومعتقدات قوية حول التعلم المتمركز حول الطالب في بيئة غنية بالتكنولوجيا.

**دراسة القرشي (2019) بعنوان: دور القيادة المدرسية في تعزيز قيم طلاب المرحلة الثانوية** باستخدام تجربة توكاتسو اليابانية. تم تطبيق أداة الملاحظة على الدور القيادي وعلى ما قبل وبعد الملاحظة للطلاب، كما تم استخدام أداة المسح لعدد (10) طالبات من العينة؛ لتعميق نتائج الملاحظة وتأكيد مصداقيتها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: ساهم تقديم الدعم من قبل مدير المدرسة ودوره في خلق بيئة مناسبة لتنفيذ الأنشطة، وكذلك تمكينها ضمن حدود اللوائح الخاصة بإجراء فصول توكاتسو، في تعزيز قيم التعاون والانضباط بين الطلاب من خلال تكرار الدروس وتبادل الحوارات والتجارب الإيجابية، وضعت الدراسة عددا من التوصيات من أهمها، قبول دروس

توكاتسو لأهميتها في توفير القيمة للطلاب، وعقد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين حول إجراء توكاتسو مع الاهتمام بتفعيلها وتشجيع السلطات التنفيذية.

**دراسة الشنيفي (2018)** بعنوان: "دور قيادات الثانوية العامة بالرياض في توفير بيئة تعليمية آمنة للطلاب من وجهة نظر المعلمين". تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان المكونة من (30) فقرة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يؤدي قادة المدارس الثانوية دورهم في توفير بيئة تعليمية آمنة للطلاب، وجاء توفير المرافق والتجهيزات في المرتبة الأولى، والصحة والتغذية في المرتبة الثانية، والإرشاد والصحة في المرتبة الثالثة، والسلامة في المرتبة الرابعة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة المشاركين تعزى لاختلاف مدة الخدمة والمستوى التعليمي، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: (1) ضرورة توفير أخصائية نفسية في المدرسة. (2) إجراء مزيد من البحوث حول دور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة للطلاب في المستويات الأخرى.

**دراسة مسودي (2018)** بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة عن الجامعات الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية"، أظهرت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية؛ وتحقيقاً لهذه الغاية تم استخدام "المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية طبقية"، وقد تألفت من (169) أكاديمياً وإدارياً فلسطينياً من "الجامعات الحكومية الفلسطينية"، وجمع البيانات تم استخدام استبيان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج اذكر منها: إن للثقافة التنظيمية دوراً محورياً في درجة التطوير الأكاديمي للجامعات الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية، وأثبتت تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية حسب الجامعة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: ينبغي تعزيز ثقافة الاختراع من خلال إنشاء اتحاد المخترعين الفلسطينيين، منح جوائز للمؤسسات ذات الأداء المتميز والنتائج من قبل "وزارة التربية والتعليم والدراسات العليا".

### **التعقيب على المحور الأول (الثقافة التنظيمية الإبداعية)**

تباينت وتنوعت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية الإبداعية، فمثلاً دراسة القحطاني (2021)، سعت لدراسة تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، ودراسة (مسودي، 2018) سعت لدراسة دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي (دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية)، فقد اشارت هذه الدراسات إلى عدم وجود برامج تدريبية لقادة المدارس لتنمية قدراتهم

الإبداعية، وعدم الاهتمام بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، وأنه من الضروري تقديم الحوافز والمكافآت لتشجيع القادة ومديري التعليم على إدارة المدارس، بالإضافة الى تعزيز ثقافة الاختراع من خلال إنشاء اتحاد المخترعين الفلسطينيين، ومنح جوائز للمؤسسات ذات الأداء المتميز ضمن معايير واضحة ومحددة المعالم، بينما دراسة(بحر، 2016)، سعت لدراسة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، ودراسة(العياشي وآخرون، 2021)، سعت لدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، ودراسة(زيدان، 2021)، سعت لدراسة الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات، وسعت دراسة (حسن واخرون ، 2021)، لدراسة مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وسعت دراسة(القرشي، 2019)، لدراسة دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم عند طالبات المرحلة الثانوية، باستخدام تجربة التوكاتسو اليابانية، وقد أشارت هذه الدراسات الى أن الثقافة التنظيمية تساهم في زيادة الوعي بمستويات كبيرة حول وجود الخدمات التعليمية، ولذلك تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تعديل سياساتها وخططها لمواكبة التغيير، وخلق بيئة مناسبة لتنفيذ النشاطات التعليمية، ضمن حدود وإجراءات معينة مما يساهم في تعزيز قيم التعاون والانضباط بين الطلبة، وسعت دراسة(الشنيفي، 2018)، لدراسة دور قادة المدارس الثانوية العامة بمدينة الرياض في توفير بيئة تعليمية آمنة للطلاب من وجهة نظر المعلمين، وسعت دراسة (Lubis, 2020)، لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق النجاح المدرسي من خلال تنفيذ أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية في المدارس.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بتطبيق فضاء تربوي إلكتروني:

**دراسة بالافي (Pallavi, 2022)** بعنوان: "دراسة تجريبية حول فعالية التعلم الإلكتروني على التعلم التقليدي في غرفة الصف - دراسة حالة فيما يتعلق ببرامج الشهادات عبر الإنترنت في التعليم العالي"، وقد تم استخدام المنهج الوصفي حيث شملت عينة الدراسة (403) طالبًا من المتوقع تخرجهم، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يتنافس التعليم عبر الإنترنت في تحسين جودة التعليم نظرًا لمرونته، وسهولة استخدامه وانخفاض تكلفة نقل المعرفة. وقد خرجت من الدراسة ببعض التوصيات أهمها: لا يؤدي التعلم عبر الإنترنت إلى تحسين انتماء الطلاب؛ لذلك من الضروري تنظيم اجتماعات وجهًا لوجه في الحرم الجامعي؛ لزيادة التفاعل بينهم، وجعل مواد التدريس عبر الإنترنت فعالة مثل تلك المواد التدريسية التقليدية.

**دراسة العودة (2021) بعنوان:** "المعوقات المتعلقة بإدارة التعلم الإلكتروني في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية في ظل جائحة فيروس كورونا"، تم اختيار العينة بشكل عشوائي، مكونة من (40) موظفا إداريا من محافظة الأحساء للمؤسسات التعليمية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات الصحية والفنية، وأخيراً المعوقات الإدارية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: الحاجة إلى نشر الاتصال الإلكتروني بين إدارات التعليم المختلفة، وتحسين البنية التحتية لإدارة التعليم بشكل فعال.

**دراسة باهازون وآخرون (Bahasoan, et.al., 2020) بعنوان:** "فاعلية التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا 2019. تم استخدام المنهج الوصفي واختيار عينات عشوائية بسيطة بحيث ضمت عينة البحث 115 مستجيباً من خلال التوزيع الإلكتروني للاستبيانات المحوسبة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات أهمها: نظام التعلم عبر الإنترنت الذي تم تنفيذه خلال جائحة كورونا وظيفي وغير فعال، تم تنفيذه بشكل فعال بسبب الظروف التي تتطلب الدراسة عبر الإنترنت وغير فعال لأن التكاليف أعلى من الدروس غير المتصلة بالإنترنت.

**دراسة باكبهان (Pakpahan , 2020) بعنوان:** "تحليل استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعلم عن بعد في خضم جائحة فيروس كورونا COVID-19، حيث تكونت منهجية البحث في إجراء الملاحظات والدراسات الأدبية للحصول على البيانات والمعلومات المستخدمة في البحث، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات أهمها: إن استخدام تقنيات المعلومات لها دوراً مهماً للغاية في تنفيذ التعلم عن بعد عبر الإنترنت في خضم جائحة COVID-19، بما في ذلك الوسائط عبر الإنترنت مثل: Google Classroom و Whatsapp و Zoom ، أثبت Google Classroom أنه مستخدم على نطاق واسع بنسبة 55.9٪، كوسيلة لمشاركة المواد والمهام، بينما تشكل فصول مؤتمرات الفيديو غالبية مستخدمي Google Meet: 70.6٪. نتائج تحليل قيمة التعلم عبر الإنترنت هي: 44.1٪، تؤدي تقنية نظم المعلومات دوراً مهماً، وتساعد في عملية التدريس والتعلم وسط جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19.

**دراسة بوروانتو وآخرون (Purwanto, et.al., 2020) بعنوان:** "دراسة استكشافية حول تأثير جائحة كورونا على عملية التعلم عبر الإنترنت في المدارس الابتدائية. كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد المعلومات حول العقبات التي تعترض التدريس والتعلم عبر الإنترنت في المنزل بسبب جائحة كورونا، تم استخدام دراسة حالة استكشافية من خلال طريقة دراسة الحالة النوعية لمنهج البحث المستخدم؛ لاكتساب نظرة ثاقبة حول قيود وعواقب جائحة كورونا على أنشطة التدريس والتعلم في المدارس الابتدائية، كان المشاركون 6 مدرسين وأولياء أمور الطلاب في مدرسة ابتدائية

في Tangerang لأسباب تتعلق بالسرية، تم إجراء مقابلات شبه منظمة وتم إعداد قائمة بأسئلة المقابلة بناءً على الأدبيات ذات الصلة. كان المشاركون في هذه الدراسة معلمين وأولياء أمور الطلاب في مدرسة ابتدائية في (تاجيرانج)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات أهمها: هناك العديد من العقبات التي يواجهها الطلاب والمعلمون وأولياء الأمور في أنشطة التدريس والتعلم عبر الإنترنت، وهي نقص التكنولوجيا، وتكاليف رسوم الإنترنت الإضافية، والعمل الإضافي للآباء في مرافقة الأطفال للتعلم والتواصل الاجتماعي، وتقليل ساعات العمل بين الطلاب، المعلمين وأولياء الأمور ولا يوجد مدرسون مقيدون بساعات العمل لأنهم مضطرون للتواصل والتنسيق مع أولياء الأمور والمدرسين الآخرين ومديري المدارس.

**دراسة الشدادي واخرون (2020) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكاتب التعليم بمحافظة أبين".** استخدم الباحثون فيها المنهج الوصفي، واستخدموا استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على ثلاث مناطق وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، ثم المعوقات الإدارية والبشرية في المرتبة الثانية، ثم جاءت المعوقات الفنية في المركز الثالث، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تكثيف الدورات التدريبية لموظفي وفنيي أقسام التعليم، والعمل على زيادة عدد الموظفين المتخصصين في إدارة الحاسب الآلي.

**دراسة الدويري (2020) بعنوان: "واقع الحوكمة الإلكترونية في المدارس الثانوية في الأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة"،** استخدمت الباحثة أسلوب المسح الوصفي، واستخدمت استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على ستة محاور، وتم اختيار عينة الدراسة بالعشوائية التطبيقية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مكونات العينة المدروسة لواقع استخدام الحوكمة الإلكترونية، مع مراعاة عمليات إدارة المعرفة فيما يتعلق بمتغير الجنس، ووضعت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي؛ للانتقال إلى التعلم الإلكتروني في الجامعات السعودية وكيف أظهرت النتائج ضعف التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالتعلم الإلكتروني (المعوقات الإدارية أمام إدخال الإلكترونيات الإدارية)، وعقد وإدارة الندوات التدريبية في مدارس التعليم العام في مجال إدارة المعرفة.

**دراسة سيردوك (2020) بعنوان: "استخدام الروبوتات الذكية في المكتبات الجامعية: التجربة العالمية والواقع الحالي في المغرب العربي"،** استخدمت الباحثة طريقة المسح التي تضمنت عينة البحث (25) مكتبة جامعية مغربية مختارة حسب الطريقة المتاحة. غير احتمالية، توصلت الدراسة

إلى عدد من النتائج أهمها: قامت بعض المكتبات الأوروبية والأمريكية والآسيوية بخطوة ملحوظة نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في بعض أنشطة المكتبات، لكن الدراسة وجدت أن المكتبات في دول المغرب العربي لا تولي أهمية لهذه التكنولوجيا، كأداة استراتيجية لتطوير أساليب إدارة المعرفة والوضع، ليس متفائلا في المستقبل القريب، ووضعت الدراسة عددا من التوصيات أهمها: إعادة توزيع ميزانيات التعليم العالي لتحويل الإنفاق غير الضروري، من الضروري فتح تخصصات في الذكاء الاصطناعي كفروع فرعية لعلوم المكتبات والمعلومات في هذه الجامعات، وكذلك عقد ندوات ودورات تنشيطية ضمن هذا الإطار للحفاظ على التوازن العلمي والتقني لكل من الطلاب وأمين مكتبة الجامعة.

**دراسة أبو الخير (2019)** بعنوان: "فهم المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة في تطبيق التعلم الإلكتروني من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية والمعلمين في غزة"، وتتكون عينة الدراسة من (38) مديرا و (154) معلما، واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتضمنت عدة محاور (معوقات: مادية - بشرية - إدارية - فنية)، واستنتج الباحث أن جميع العناصر وتمثل الاستبيانات عقبة أمام تطبيق التعليم الإلكتروني في المدارس الرئيسية في محافظة غزة، حيث كانت من أهم المعوقات المادية، ثم بعدها المعوقات الفنية والإدارية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تواجه المدارس الحكومية عقبات أكثر من المدارس التابعة لوكالة المعونة الدولية (الأونروا) والمدارس الخاصة عند تطبيق التعليم الإلكتروني. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: لتطبيق التعلم الإلكتروني لا بد من تطبيق نظام تعليمي مرن برؤية واضحة، والاهتمام بتطوير البيئة التعليمية التقليدية ومدى ملاءمتها للتعلم الإلكتروني.

**دراسة الغامدي (2019)** بعنوان: "فاعلية برنامج التطوير المهني وفق اتجاه تعليم STEM في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الموهوبين"، استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي، وهو تصميم مجموعة واحدة، حيث تكونت عينة الدراسة من (30) عينة تجريبية و(17) عينة من قبل الطلاب الموهوبين في السنة المتوسطة الأولى والدراسة وقد خضعوا لاختبار تورانس للتفكير الإبداعي - الصورة اللفظية A وبرنامج إثراء تعليم STEM، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدلالة ( $0.01 > a$ ) بين متوسطات درجات المجموعة التجريبية قبل التطبيق وبعده من حيث الدرجة الكلية، وكذلك المٌعلمات الفرعية لاختبار مهارات التفكير الإبداعي للطلاب، إنّ البرنامج الإثرائي فعال للغاية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وتطوير درجة كلية لاختبار مهارات التفكير الإبداعي. وتوصي الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات ذات الصلة.

**دراسة ميلود (2019) بعنوان:** "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لبلدية العناصر برج بوعريريج"، استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، حيث ضمت عينة الدراسة (50) موظفًا، واستخدم الباحث كذلك أداة الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: لقد تم تحقيق العلاقة بين الإدارة والإلكترونيات، والرضا الوظيفي جزئيًا؛ لذلك من الأفضل استثمار هذه العلاقة لزيادة الرضا الوظيفي بين العمال، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية على مستوى جميع المؤسسات الجزائرية، ضرورة إرضاء الموظفين وتوفير المحفزات المادية، والمعنوية لأداء المهام المختلفة.

**دراسة الزهراني واخرون (2018) بعنوان:** "فاعلية تصميم بيئة تعليمية متعددة الوسائط للتغلب على صعوبات تعلم الرياضيات (التفكك الدوري) لطلاب المرحلة الابتدائية"، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام العينات المتعددة، وأعد الباحث أداة استبيان للتعرف على الصعوبات التي يواجهها الطلاب في الرياضيات، ومقياس أداء ثورنتون لصعوبات التعلم، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى (0.05) بين متوسطي درجات المشاركين في المجموعتين الضابطة والتجريبية في التحصيل الدراسي المرتبط بصعوبة الرياضيات. بيئة تعلم الوسائط المتعددة، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: العمل على تطبيق بيئة تعليمية متعددة الوسائط لمعالجة الصعوبات في تعلم الرياضيات في مرحلة مبكرة، وضرورة الجمع بين الأساليب والأدوات المتوفرة في بيئة الوسائط المتعددة؛ لتحقيق أعلى درجات الكفاءة.

### **التعقيب على المحور الثاني (تطبيق فضاء تربوي الكتروني)**

تباينت وتنوعت الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق فضاء تربوي الكتروني، فمثلاً دراسة (الغامدي، 2019) سعت لدراسة فاعلية برنامج اثرائي وفق اتجاه تعليم STEM في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطالبات الموهوبات، ودراسة (الدويري، 2020) سعت لدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن، في ضوء عمليات إدارة المعرفة، والبعض الآخر سعى لدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي ومعرفة المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق التعليم الإلكتروني، وأثر استخدام التعلم الإلكتروني على تحصيل طلبة كلية التربية الأساسية في مقرر الرياضيات، وتنمية مهارات تفكيرهم الإبداعي (الإصالة- الطلاقة- المرونة) بالمقارنة مع الطرق التقليدية، مثل دراسة (ميلود، 2019)، ودراسة (أبو الخير، 2019)، بينما سعت دراسة (الزهراني واخرون، 2018) إلى دراسة دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم ودراسة فاعلية تصميم بيئة تعليمية متعددة الوسائط لعلاج صعوبات تعلم مادة

الرياضيات(الديسكالوليا)، في حين سعت دراسة (سردوك، 2020)، إلى دراسة استخدام الروبوتات الذكية في المكتبات الجامعية: التجارب العالمية، والواقع الراهن في بلدان المغرب العربي.

### ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً

دراسة عابنة والزعي (2017) بعنوان: دمج الثقافة التنظيمية إلى نموذج تقبل التكنولوجيا في استخدام نظام التعلم الإلكتروني من وجهة نظر هيئة التدريس في جامعة آل البيت، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والمعاهد في جامعة آل البيت، والذي يبلغ عددهم (320) عضو هيئة تدريس وكان عدد المستجيبين (180) حيث تم توزيع الاستبانة عليهم كأداة رئيسية في الحصول على البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج اذكر منها ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في كلا من المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة لنظام التعلم الإلكتروني، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسهولة الاستخدام المدركة في المنفعة المدركة لنظام التعلم الإلكتروني، بالإضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لكلا من المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة على البنية السلوكية لاستخدام التعلم الإلكتروني التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على النية السلوكية لاستخدام التعلم الإلكتروني من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتعزيز مستوى الإدراك لدى العاملين نحو الفائدة المتحققة من استخدام التكنولوجيا على المستويين الفردي والتنظيمي وتعزيز ثقة العاملين بالتكنولوجيا من خلال إظهار النتائج الإيجابية المحتملة ومحاولة إخضاع المستخدمين لدورات تدريبية لاكتشاف مدى سهولة الاستخدام لهذه الأنظمة .

دراسة طاهري (2020) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق التعلم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي"، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وعدم ذكر عينة البحث في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً في نجاح وتطبيق نظام التعلم الإلكتروني في الجامعات، ويواجه هذا النوع من التعليم عقبات ثقافية وتحتاج السلطات إلى إيجاد حلول. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: توعية إدارة مؤسسات التعليم العالي بأهمية الثقافة التنظيمية المشتركة بين الأفراد ومدى تأثيرها على أسلوب التعلم وإقناع متخذي القرار بأن الثقافة التنظيمية حول أسلوب التعلم تحتاج إلى وقت، ولا يمكن إنجازها بسرعة من ناحية إعداد أجزاء من العملية التعليمية بما يتجاوز توافر المهارات المادية، وإن أي تغيير يجب أن يكون متوافقاً مع الثقافة التنظيمية السائدة؛ لذلك من الضروري كسب ولاء الناس وتغيير معتقداتهم تدريجياً لتعزيز التعلم الإلكتروني.

دراسة المهدي (2017) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية - ليبيا"، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن عناصر الثقافة التنظيمية تحدد بوضوح اعتماد الجامعة وقبولها لأسلوب الإدارة الإلكترونية. كما أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية على الأداء المتوقع، والجهد المتوقع، والأثر الاجتماعي والنية السلوكية، وكذلك وجود تأثير النية السلوكية على الاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة توفير البنية التحتية وزيادة تخصيص المواد ونشر الثقافة التنظيمية التي تشجع على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وكذلك دعم وتشجيع الإدارة العليا للموظفين لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

دراسة بحر (2016) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة"، حيث اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا في التحصيل الابتدائي البيانات من خلال الاستبيان كأداة بحث رئيسية، وتم استخدام طريقة الجرد الكامل، فتم توزيع الاستبيان وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين المتعاملين مع أسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وعددهم (294) مشغلاً، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، القواعد التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة مباشرة، لا يحق للموظف اتخاذ قرارات تتعلق بعمله دون الرجوع إلى مشرفه المباشر في بيئة العمل الإلكترونية، عدم تكريم الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني في الوزارة أو تحفيزهم، عدم منح الموظفين فرصة المشاركة في تطوير أنظمة وآليات العمل في البرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تعتقد الإدارة أن موقع الوزارة يمثل هوية الوزارة ورسالتها واستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها، وهو أكثر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة، تشجع الإدارة الموظفين على إبداء آرائهم حول القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة؛ لتطويرها بشكل مناسب لبيئة العمل الإلكترونية، ونشرها بشكل مستمر من خلال وسائل الاتصال والإدارة أسلوب التعلم من خلال الملاحظة؛ لتشجيع أفضل الممارسات الإلكترونية بين الموظفين ونشرها بينهم كنموذج يحتذى به، إشباع احتياجات الإدارة التقديرية لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية إلكترونياً بنتائج الوظائف وخلق مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار، والتعلم واتخاذ القرار، والتصدي للتحديات في بيئة الأعمال الإلكترونية.

### التعقيب على المبحث الثالث:

تناولت الدراسات السابقة دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، إلا أن هذه الدراسة اختلفت مع الدراسات السابقة، إذ أسهمت في إعداد نموذج مقترح عالي الكفاءة، يسهم في بناء هيكل تنظيمي إبداعي يمكن من تنفيذ فضاء تعليمي إلكتروني، والبدء بالتحول التدريجي نحو دمج التعليم الإلكتروني وإدخال مادة الروبوت التعليمي كمنهج دراسي يعمل على اكساب الطالب احتياجات القرن الحادي كما أشارت الى ذلك العديد من الدراسات، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة مخصصة للمدارس الأساسية.

### الدراسات التي تناولت مهارات القرن الحادي والعشرين

من خلال رحلة البحث والاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولوحظ أن الموضوع جديد الطرح وأن هناك ندرة في الدراسات التي حاولت البحث في هذا الموضوع في - حسب علم الباحث - لم يجد أي دراسة تتناول مهارات القرن الحادي والعشرين.

### رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، مثل: دراسة الدويري (2020)، دراسة القحطاني (2020)، ودراسة أبو الخير (2019)، ودراسة الشنيفي (2019)، ودراسة الزهراني واخرون. (2018)، ودراسة الغامدي (2019)، ودراسة الصيداوي (2019) موافق عليها. باستخدام المنهج شبه التجريبي، بينما استخدمت دراسة ميلود (2019) منهج دراسة الحالة، ودراسة القرشي (2019)، واستخدمت المنهج الإجمالي، والدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

تنوعت عينات الدراسة التي تناولت ثقافة الإبداع والإدارة الإلكترونية، وتضمنت الدراسات السابقة عينات مختلفة تنوعت بين المرحلة الابتدائية، مثل: دراسة أبو الخير (2019) ودراسة الزهراني واخرون (2018)، والمرحلة الثانوية، مثل دراسة الدويري (2020)، ودراسة القحطاني (2020)، ودراسة القرشي (2019)، ودراسة الشنيفي (2019)، والمرحلة المتوسطة الأولى، مثل: دراسة الغامدي (2019)، والدراسة الحالية متفق عليها. بدراسة: أبو الخير (2019)، ودراسة الزهراني واخرون (2019)، وضمت عينتها معلمات المرحلة الابتدائية.

وقد اختلفت أدوات الدراسة السابقة باختلاف المتغيرات التابعة التي تضمنتها، فقد استخدم البعض الاستبانة، مثل دراسة الدويري (2020)، ودراسة ميلود (2019)، ودراسة أبو الخير، ودراسة (2019) ودراسة الزهراني واخرون (2018) ودراسة الشنيفي (2019)، وبعضهم أضاف

المقابلة دراسة القرشي (2019) ودراسة ودراسة القحطاني (2020)، بينما أضافت دراسة القرشي (2019) بطاقة ملاحظة، أما الدراسة الحالية فقد اتفقت مع بعض الدراسات السابقة التي استخدمت أدوات المقابلة والاستبيان لجميع البيانات اللازمة.

واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بعض الجوانب، منها: بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد أهدافها وبيان أهميتها واختبار منهاج الدراسة وربط النتائج السابقة مع نتائج الدراسة الحالية التي تحقق الترابط في مجال البحث العلمي.

في ضوء ما تقدم تسعى هذه الدراسة إلى إيجاد نموذج عالي الكفاءة يسهم في بناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تعليمي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين باستخدام نموذج الأذكار المطور وتطبيق فضاء تعليمي إلكتروني وفق مهارات القرن الحادي والعشرين، لاحتياجات القرن الحادي والعشرين في المدارس الابتدائية في محافظة القدس، لما له من أهمية كبيرة في التخطيط والتنظيم والقيادة والاتصال والابتكار وتنمية روح البحث العلمي، حيث إن هذا حديث، ولم يتم تطبيقه في المدارس الأساسية في محافظة القدس على حد علم الباحث، وبالتالي يكتسب هذا البحث أهميته في التنمية والإبداع والإثراء المعرفي وحب العلم.

ومن الجدير بالذكر أنه لا توجد - على حد علم الباحث - دراسة سابقة تحدد أهمية بناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تعليمي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين وفق نموذج معتمد في فلسطين للمدارس الأساسية التي تؤدي إلى الإبداع والابتكار، حيث توجد دراسات قليلة جدًا على المستوى العربي، والتي تناولت موضوعات شبيهة بالدراسة الحالية، لكنها لا تتحد مع ما تم تقديمه في هذه الدراسة، واختلفت مع هذه الدراسة في عدة جوانب، سواء في العينة أو الطريقة، أو الأدوات المستخدمة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

# الفصل الثالث

## المنهجية وإجراءات الدراسة

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعيّناتها، وبناء أدوات الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الكمي والكيفي في جمع البيانات، وذلك على مرحلتين حيث اتبع في المرحلة الأولى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع، وتحليل النتائج وتفسيرها، بينما اتبع في المرحلة الثانية المنهج النوعي ويعبر عنها تعبيراً كيفياً من خلال إجراء مقابلات مع مديري المدارس الأساسية في محافظة القدس.

#### ثانياً: متغيرات الدراسة

احتوت الدراسة على المتغيرات التالية:

1- المتغير التابع: تطبيق فضاء تربوي الكتروني وفق احتياجات القرن (21).

2- المتغيرات المستقلة:

أ. الثقافة التنظيمية الإبداعية.

ب. السمات العامة للمبحوثين، وتشمل ما يلي:

- الجنس: له مستويان، وهما: (ذكر، أنثى)
- العمر: له أربع مستويات، وهي: (من عشرين (20) سنة إلى أقل من ثلاثين (30) سنة، ومن ثلاثين (30) سنة إلى أقل من أربعين (40) سنة، ومن أربعين (40) سنة إلى أقل من خمسين (50) سنة، ومن خمسين (50) سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي: له مستويان، وهي: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة: لها ثلاث مستويات، وهي: (من سنة إلى أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- الجهة المشرفة على المدرسة: لها ثلاث مستويات، هي: (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وزارة المعارف، مدارس خاصة).

- عدد الدورات التدريبية (تأهيل) في مجال التخصص: لها ثلاث مستويات، هي: (من "1-4" دورات، من "5-9" دورات، 10 دورات فأكثر).
- عدد الدورات التدريبية (تأهيل) في مجال التربية: لها ثلاث مستويات، هي: (من "1-4" دورات، من "5-9" دورات، 10 دورات فأكثر).
- عدد الدورات التدريبية (تأهيل) في مجال الحوسبة: لها ثلاث مستويات، هي: (من "1-4" دورات، من "5-9" دورات، 10 دورات فأكثر).
- التخصص: له مستويان، هما: (علوم طبيعية، علوم انسانية).
- الدور الوظيفي: له خمس مستويات، هي: (معلم علوم، معلم رياضيات، معلم تكنولوجيا، مركز حوسبة، معلم مادة أخرى).
- المعرفة ببرامج الحاسوب: له ثلاث مستويات، هي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة جداً).
- المعرفة بالبرمجة: له ثلاث مستويات، هي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة جداً).
- التواصل بين أسرة المدرسة عبر البريد الإلكتروني (الايمل): له ثلاث مستويات، هي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة جداً).
- التواصل بين أسرة المدرسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي: له ثلاث مستويات، هي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة جداً).

### ثالثاً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية (الابتدائية والاعدادية) في محافظة القدس والبالغ عددهم (10333) معلماً ومعلمة موزعين في (238) مدرسة، خلال العام الدراسي 2021-2022م، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووزارة المعارف، (وزارة التربية والتعليم، 2022)؛ (وزارة المعارف، 2022).

كما يشمل مجتمع الدراسة المديرين التربويين الموجودين على رأس عملهم خلال العام الدراسي 2021/2022 في مديرية التربية والتعليم في القدس. (وزارة التربية والتعليم، 2022)؛ (وزارة المعارف، 2022)، ويوضح الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة:

جدول (1): مجتمع الدراسة للمدارس الثلاث حسب الجهة المشرفة

الجهة المشرفة	عدد المدارس	عدد المعلمين
مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية	82	2291
مدارس تابعة لوزارة المعارف	84	5950
المدارس الخاصة	72	2092
المجموع	238	10333

#### رابعاً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ثلاثة مئة وسبعون (370) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية (الابتدائية والإعدادية) في محافظة القدس، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، أي ما نسبته (3.6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، ويوضح الملحق رقم (5) خصائص عينة الدراسة.

أما بالنسبة لعينة المقابلات، تم أخذ عينة مكونة من مديري مدارس أساسية في محافظة القدس وعددهم (8)، تتوفر لديهم بيئة إلكترونية، حيث تم مقابلة المديرين عبر تطبيق (زوم) كأداة لجمع المعلومات ومقابلة وجاهية أيضاً.

## المبحث الثاني: أدوات الدراسة

استخدم الباحث أدوات الاستبانة والمقابلة لمناسبتها لموضوع الدراسة؛ لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة، وللتأكد من مناسبة أدوات الدراسة فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية. أنظر ملحق (1).

### أولاً: خطوات بناء الاستبانة

اشتملت الدراسة على قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والعامية عن المستجيبين تتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة على المدرسة، عدد الدورات التدريبية (تأهيل) في مجال التخصص، عدد الدورات التدريبية (تأهيل) في مجال التربية، عدد الدورات التدريبية (تأهيل) في مجال الحوسبة، التخصص، الدور الوظيفي، المعرفة ببرامج الحاسوب، المعرفة بالبرمجة، التواصل بين أسرة المدرسة عبر البريد الإلكتروني (الإيميل)، التواصل بين أسرة المدرسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي).

**أما القسم الثاني:** فقرات الاستبانة " محاور الدراسة " حيث تتكون الاستبانة من 35 فقرة موزعة على أربعة محاور وهي:

المحور الأول: **الثقافة التنظيمية الإبداعية:** ويتكون من سبع (7) فقرات.

المحور الثاني: **الفضاء التربوي الإلكتروني:** ويتكون من عشر (10) فقرات.

المحور الثالث: **مهارات القرن (21):** ويتكون من ثماني (8) فقرات.

المحور الرابع: **مقترح للتغيير – روبوت:** ويتكون من عشر (10) فقرات.

وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

- مراجعة الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة.
- مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- خبرة الباحث في الميدان.
- استقصاء آراء بعض المعلمين والمعلمات العاملين في مجال التعليم ومحاولة الاستفادة من خبراتهم، ساعدته في بناء فقرات إضافية لأداة الدراسة.
- بعد أن وضع الباحث الاستبانة في صورتها الأولية، تمت مراجعتها مع الأساتذة المشرفين على الرسالة، وذلك للاستفادة من آرائهم وملحوظاتهم وتم إضافة وتعديل بعض الفقرات في ضوء رؤيتهم، حيث أشاروا إلى أهمية عرضها على

مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك لتحكيمها من قبلهم، والاستفادة من وجهات نظرهم، قبل صياغتها في صورتها النهائية، فاشتملت الأداة في صورتها الأولية (35) فقرة.

### ثانياً: تصحيح الاستبانة

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي المكون للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات عن كل فقرة مكونة من 5 إجابات، والدرجة (5) تعني بدرجة كبيرة جداً، والدرجة (1) تعني بدرجة قليلة جداً، والجدول (2) يوضح ذلك:

**جدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي، والأوزان النسبية بشكل أساسي؛ لتحديد مستوى أفراد مجتمع الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (3):

**جدول (3): المحك المعتمد في الدراسة**

مستوى الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الوسط الحسابي	أكبر من	أكبر من	أكبر من	أكبر من	أكبر من
(طول الخلية)	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1
الوزن النسبي	100%-84%	84%-68%	68%-52%	52%-36%	36%-20%

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة قليلة جداً من الموافقة على فقرات الاستبانة، أما ما يساوي أو يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة كبيرة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده على تصحيح أداة الدراسة.

### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	القيمة الاحتمالية (Sig)
المحور الأول: الثقافة التنظيمية الإبداعية	.069
المحور الثاني: الفضاء التربوي الإلكتروني	.076
المحور الثالث: مهارات القرن 21	.167
المحور الرابع: مقترح للتغيير – روبوت	.123
الدرجة الكلية	.078

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4)، أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات العلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: صدق أدوات الدراسة وثباتها

أولاً: صدق وثبات الاستبانة

1. صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ. صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على (12) من المحكمين متخصصين في مجال التربية، والقياس والتقويم من الجامعات الفلسطينية، أنظر (ملحق 2)، وقد استهلها الباحث بخطاب موجه للمحكمين، وضح فيه الغرض من الاستبانة، ومكوناتها، وأسئلتها، وإبداء آرائهم ومقترحاتهم، من نواحي مدى مناسبة الفقرة للمحور التي وضعت فيه، ووضوح الصياغة، وإضافة أو تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، أنظر ملحق (3).

وبعد استعادة النسخ المحكمة تم حساب نسبة الاتفاق بين المحكمين، والذين بلغ عددهم (12)، وذلك من خلال قسمة عدد فقرات التي اتفق عليها على جميع عدد فقرات المحور، كما يلي:

جدول (5): يوضح حساب نسبة الاتفاق بين المحكمين

المحور	الاتفاق	الاختلاف	نسبة الاتفاق
المحور الأول: الثقافة التنظيمية الإبداعية	12	0	100%
المحور الثاني: الفضاء التربوي الإلكتروني	12	0	100%
المحور الثالث: مهارات القرن 21	9	3	75%
المحور الرابع: مقترح للتغيير – روبوت	12	0	100%
المجموع	45	3	93.75%

وقد تم تطبيق طريقة "هولستي Holsti"، لحساب معامل الثبات. وهي:  $\frac{2M}{N_1+N_2}$ ، حيث أن  $M$  تعني إجمالي عدد المرات التي اتفق المرزمان فيها، و  $N_1 + N_2$  تعني إجمالي عدد المرات التي قام المرزمان بترميزها، وقد قام الباحث بتطبيق اختبار الثبات وفقاً لهذه المعادلة، وجاءت النتائج كما يلي:

كانت نسبة الاتفاق الكلية (93.75%)، فيما تراوحت نسبة الاتفاق للمحاور بين خمس وسبعين بالمئة (75%) كحد أدنى وبين مائة بالمئة (100%) كحد أعلى (كما هو موضح في الجدول أعلاه)، مما يدل ذلك على ثبات مقبول، حيث أشار (Holsti, 1969) إلى أن نسبة الاتفاق (85%) فأعلى تعبر عن مستوى مقبول.

تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل بعض الفقرات، وإضافة محاور جديدة، وتم الأخذ بنسبة اتفاق بنسبة (85%) فاعلي، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مختلفة عن الصورة الأولية، فأصبحت عباراتها (35) عبارة موزعة على أربعة محاور، أنظر ملحق (4).

#### ب. الصدق العاملي

##### - التحليل العاملي

يستخدم هذا النوع من التحليل في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة؛ وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات، واختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، فتقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها، وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً، ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله على ذلك العامل، وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية.

تم التحقق من صدق التكوين الفرضي للاستبانة باستخدام التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية لهوتلنج Principal Components، وقبل القيام بعملية التحليل تم تقييم البيانات لتحديد مدى ملاءمتها للتحليل العاملي وذلك من خلال: فحص مصفوفة العلاقات الارتباطية Correlation Matrix لتحديد مدى صلاحية مصفوفة العلاقات بين الفقرات للتحليل العاملي وقد أسفر الفحص عن وجود الكثير من العلاقات الارتباطية بلغت (0.4) فأعلى، وعليه؛ فالمصفوفة صالحة للتحليل

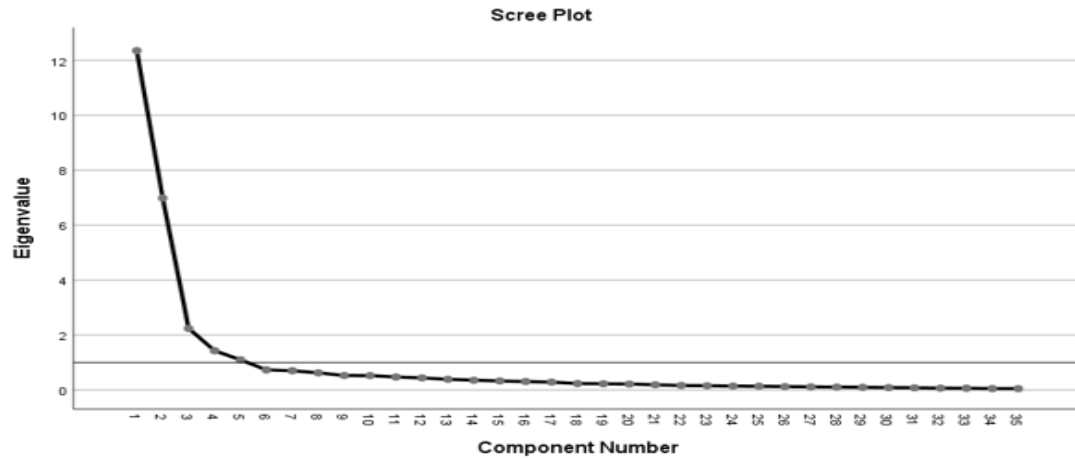
العاملية، أيضا تم حساب اختبار بارتلت Bartlett's test للتحقق من معنوية العلاقات الارتباطية في المصفوفة، واختبار مدى سلامة العينة تم استخدام مقياس كايزر ماير أولن (Kaiser-Meyer Oklin-) والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (6): نتائج اختبار KMO and Bartlett's

Bartlett's Test of Sphericity		Kaiser-Meyer-Olkin	
Sig.	df	Chi-Square	
.0000	595	1917.217	0.727

من الجدول (6) نجد أن اختبار بارتلت للتحقق من مدى صلاحية العلاقات بين الفقرات للتحليل العاملية بلغت قيمة (1917.217) وقد كانت معنوية حيث بلغت دلالتها (0.000) ومن ثم يمكن استخدام التحليل العاملية. وكان مقياس كايزر ماير أولن (KMO) لاختبار مدى سلامة العينة مساويا (0.772) وهو أكبر من (0.6) ومن ثم فهو مستوف الشرط، والعينة مناسبة للتحليل العاملية، مما يوفر أساساً سليماً إحصائياً لاستخدام أسلوب التحليل العاملية؛ لذلك يمكن إجراء التحليل العاملية.

كما تم استخدام اختبار التراكم من خلال الرسم البياني Scree Plots الذي يتضمن نشر كل قيمة للجزر الكامن Eigenvalue بالنسبة لكل عامل، ويتم فحص الرسم الذي يمثل انتشاره، للوصول إلى للنقطة التي عندها يتغير مسار منحنى الانتشار ليصبح أفقياً، وسيتم اعتماد العوامل التي تسبق المسار الأفقي لأنها تسهم بشكل فعال في تفسير البيانات، والنتائج موضحة في الشكل التالي.



الشكل (1): قيمة الجزر الكامن Eigenvalue بالنسبة لكل عامل

يوضح الشكل (1) أن شكل الانتشار ينكسر بصورة واضحة بعد العامل الرابع، مغيراً اتجاهه بعدها ليسير في اتجاه أفقي، ومن هنا يتضح أن العوامل الأربعة الأولى تفسر معظم التباين بالمقارنة مع بقية العوامل التي يمكن اعتبارها غير حقيقية، وهذه العوامل استوعبت (71.483) من التباين الكلي.

### ج. الصدق الداخلي:

#### 1. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم التدوير لمحاور العوامل الأربعة لتحقيق البناء البسيط؛ لِيَمَكِن من إعطاء تفسير سيكولوجي لهذه العوامل، وتم إجراء التدوير المتعامد بطريقة فارماكس Varimax من أجل تحديد هوية هذه العوامل، وقد كان المعيار أن يكون التشبع الجوهرى لمفردات المقياس بالعامل أكبر من أو يساوي (0.40) كحد أدنى، وتصنف المفردة وفقاً للعامل الذي تشبعت به بقيمة أعلى من تشبعها على بقية العوامل، والغرض من هذا التدوير؛ هو الوصول إلى وضع جديد للعوامل بحيث يسهل تفسيرها.

وبعد إجراء اختبار التحليل العاملي لدرجة التشبع، تشير فقرات محاور الدراسة إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع)، حيث كانت جميع الفقرات تحقق معيار صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي. والجدول التالي يوضح العوامل الأربعة وتسميتها وقيم تشبعات كل مفردة على العوامل الأربعة كالتالي:

جدول (7): تشبع الفقرات على محاور الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية الإبداعية		المحور الثاني: الفضاء التربوي الإلكتروني		المحور الثالث: مهارات القرن 21 للتغيير - روبوت		المحور الرابع: مقترح للتغيير - روبوت	
الفقرة	درجة التشبع	الفقرة	درجة التشبع	الفقرة	درجة التشبع	الفقرة	درجة التشبع
.1	0.869	.1	0.763	.1	0.714	.1	0.890
.2	0.860	.2	0.726	.2	0.601	.2	0.829
.3	0.858	.3	0.691	.3	0.566	.3	0.787
.4	0.854	.4	0.686	.4	0.555	.4	0.785
.5	0.836	.5	0.674	.5	0.548	.5	0.742
.6	0.791	.6	0.674	.6	0.521	.6	0.742
.7	0.715	.7	0.656	.7	0.446	.7	0.672
.8	-	.8	0.639	.8	0.519	.8	0.645
.9	-	.9	0.637	.9	-	.9	0.634
.10	-	.10	0.707	.10	-	.10	0.629

وتعد هذه القيم مقبولة، ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وبذلك تم تحقيق معيار صدق الاتساق الداخلي من خلال درجة التشبع (التحميل).

## 2. ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما إذا تم إعادة توزيعها على أفراد العينة مرات عدة خلال فترات زمنية معينة، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات للاستبانة بطريقة معامل ألفا - كرونباخ.

جدول (8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: الثقافة التنظيمية الإبداعية	7	0.959
المحور الثاني: الفضاء التربوي الإلكتروني	10	0.937
المحور الثالث: مهارات القرن 21	8	0.947
المحور الرابع: مقترح للتغيير - روبوت	10	0.955
الدرجة الكلية	35	0.965

وبذلك تكون الاستبانة قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ثانياً: آلية صدق وثبات أداة المقابلة

المقابلة هي عبارة عن مجموعة من أسئلة يوجهها الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بهدف الحصول على إجابات تتعلق بموضوع البحث.

وتعدّ المقابلة من الأدوات المهمة لجمع المعلومات في بعض الأبحاث، تحديداً تلك الأبحاث التي تعالج قضايا إنسانية غامضة، أو الأسئلة التي تحتاج إلى التحقق من المعلومات بطرق عديدة (أشكناني، 2001).

وقد هدفت المقابلة إلى الحصول على معلومات تفصيلية مُعمقة تجاه بناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن (الحادي والعشرين) في المدارس الأساسية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين التربويين تمهيداً للوصول إلى النتائج والتوصيات المناسبة، وقد قام الباحث بتحليل النتائج وتفسيرها؛ وذلك لضمان المصداقية في عملية التحليل لأنها تعكس حقيقة الواقع وما قصده وما عبر عنه أفراد العينة.

استخدمت الدراسة المقابلة كأداة لجمع البيانات، تعدّ المقابلة من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث النوعي، فعن طريقها يستطيع الباحث التعرف على أفكار

ووجهات نظر الآخرين ومشاعرهم، وقد استخدم الباحث المقابلة لمديري المدارس التربويين للتعرف على تصوراتهم لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية وتطبيق فضاء تربوي الكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين (21) في المدارس الاساسية في محافظة القدس.

حيث كانت الأسئلة المفتوحة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات، وتدعم كل ما ورد في الاستبانة من وجهة نظر المدراء التربويين وتبعاً لأرائهم حول بناء ثقافة تنظيمية ابداعية وتطبيق فضاء تربوي الكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين (21) في المدارس الاساسية في محافظة القدس، وقد تكونت أسئلة المقابلة من (8) أسئلة تم وضعها بما يتناسب مع اغراض الدراسة وأهدافها، انظر الملحق (3).

### وقد قام الباحث باتباع الخطوات الآتية لصدق وثبات أداة المقابلة:

1. تم التحقق من الصدق الظاهري أداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص في مجال التربية، وذلك للتأكد من درجة ملاءمة أداة المقابلة للغرض الذي وضعت لأجله، ومدى صدقها في الكشف عن تصورات أفراد الدراسة بناء ثقافة تنظيمية ابداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين، ومن ثم الأخذ بملاحظاتهم واجراء التعديلات في ضوء آرائهم التي تم الاجماع عليها وبنسبة 80%، وبناء عليه تم تعديل بعض الفقرات لغوياً، وتم إضافة فقرات أخرى وحذف أخرى للوصول إلى الأداة بصورتها النهائية.

2. أما بالنسبة لثبات أداة المقابلة، فقد تم تجريب أسئلة المقابلة على (4) مديرين من خارج عينة الدراسة مرتين، بين المرة الأولى والثانية أسبوعان، وبعد تحليل البيانات، لوحظ أن الاختلاف بين إجابات المديرين في المرة الأولى وإجاباتهم في المرة الثانية كان قليلاً، وقد تم تطبيق معامل كابا لحساب معامل التوافق، ويبين الجدول نتائج الاختبار:

جدول (9): نتائج اختبار كابا لحساب الثبات

القيمة	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية
0.90	0.075	0.001

يتضح من نتائج الجدول السابق، أن قيمة معامل كابا (90%)، فهذا يدل على ارتفاع ثبات أداة المقابلة، مما يعنى صلاحية أداة المقابلة لقياس ما وضعت من أجله.

قام الباحث باستخدام أداة المقابلة الفردية ذات الأسئلة المفتوحة، وذلك لمحاولة التركيز على مبدأ الحصول على المعلومات من المدراء التربويين في محافظة القدس،

وذلك بطرح موضوع ماهية نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين(21) في المدارس الاساسية في محافظة القدس، وتوجيه بعض الأسئلة المفتوحة دون وضع أي قيود على إجاباتهم، وذلك لجمع البيانات النوعية، وتكونت المقابلة من ستة أسئلة تم طرحها جميعها عليهم، فقد عرضت على (8) من المديرين التربويين من خارج عينة الدراسة واتضحت ملاءمتها مع نموذج مُقترح لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين في المدارس الاساسية في محافظة القدس.

ولتحليل بيانات المقابلات، اعتمد الباحث في الدراسة الحالية الأفكار والآراء التي ظهرت من البيانات التي جمعت من المقابلات، ومن ثم التوصل إلى الفئات الرئيسية والفئات الفرعية من خلال ما يلي:

- تفرغ المقابلات على أوراق بحيث تكون كل مقابلة منفصلة عن الأخرى.
- القراءة المتعمقة لكل كلمة وعبارة وردت في المقابلات.
- اعتماد الترميز لكل استجابة.
- وضع الأفكار المتشابهة أو التي تجمعها قواسم مشتركة في فئات فرعية.
- وضع الفئات الفرعية ضمن فئات رئيسة تتعلق باستجابات المدراء التربويين، ومن أجل التأكد من عدم تأثير ذاتية الباحث، تم إشراك معلمين اثنين من حملة الدراسات العليا في تحليل النتائج، وتمت مناقشتها في القضايا التي وجد فيها خلاف بين الباحث وبينهما حتى تم الوصول إلى رأي موحد فيها.
- وللتحقق من موثوقية التحليل، فقد جرى ذلك بحساب نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف للباحث مع الزميل الآخر، ثم يتم حساب ثبات المحللين حسب معادلة كوبر (Cooper, et al., 1973, p27) والتي تأخذ الصيغة الآتية:

$$\text{ثبات الملاحظين} = \frac{\text{نقاط الاتفاق}}{\text{نقاط الاختلاف} + \text{نقاط الاتفاق}} \times 100\%$$

ويري كوبر "أنه إذا كانت نسبة الاتفاق أقل من (80%) فإن الثبات في هذه الحالة يُعد منخفضاً، أما إذا كانت نسبة الاتفاق (80%) فأكثر، فهذا يدل على ارتفاع ثبات أداة الملاحظة. ولحساب الثبات للمحللين، استعان الباحث بمحلل آخر وذلك بعد تدريبه على كيفية استخدام أداة المقابلة، وكيفية رصد استجابات أفراد العينة ضمن الاسئلة التي تضمنتها بطاقة المقابلة التي أُعدت لأغراض هذه الدراسة، ومن ثم التحقق من موثوقية التحليل المستخدم عن طريق حساب اتفاق الملاحظين، وقد بلغ متوسط نسب التوافق بين الباحث والزميل (88%).

## المبحث الثالث: إجراءات الدراسة

تضمنت إجراءات الدراسة الخطوات التالية:

1. مراجعة الأدب السابق والدراسات السابقة، وجمع المادة العلمية والدراسات السابقة، المرتبطة بموضوع دراستنا المتعلق بنموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين في المدارس الأساسية في محافظة القدس.
2. إعداد أداة الدراسة الاستبانة بصورتها الورقية ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين، والعمل على إجراء تعديلاتهم وملاحظاتهم حول أداة الدراسة؛ لتخرج بصورتها النهائية (ملحق 2).
3. تحديد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (10333) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس.
4. تم تحويل أداة الدراسة الاستبيان من الصورة الورقية إلى الصورة الإلكترونية؛ وذلك لتسهيل عملية الوصول إلى عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة الإلكترونية على معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس من خلال التواصل الشخصي لجميع المعلمين ووسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بمجتمع المعلمين فقط.
5. تم استرجاع وتجميع (370)، حيث تم تحليلها إحصائياً وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - V25).
6. قام الباحث بجمع البيانات الكيفية عن طريق المجموعات البورية بإجراء مقابلة مع (8) من المدراء التربويين للمدارس الأساسية في محافظة القدس، تتوفر لديهم بيئة الكترونية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتفريغ الاجابات في نموذج معد لذلك، واستنتاج إجابات الأسئلة من خلال تحليل فحوى الإجابات، ومقارنتها بنتائج الاستبانة والدراسات السابقة
7. استخراج النتائج المشتركة بين الاستبانة والمقابلات، وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها بالأدب التربوي والدراسات السابقة واقتراح التوصيات المناسبة وفق نتائج الدراسة.

## المبحث الرابع: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package For Social Science (SPSS - V25) لتفريغ وتبويب البيانات والتعامل معها.

### تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.
- 2- إجراء التحليل العاملي (Factor Analysis) العاملي بطريقة المكونات الرئيسية مع التدوير المتعامد والوصول لأربعة عوامل من خلال الأداة التي صُممت لذلك، وكذلك التأكد من الصدق العاملي لأداة الدراسة.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للأدوات الدراسية.
- 5- اختبار العينة الواحدة (One Sample t-test) لفحص الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو بناء ثقافة تنظيمية ابداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن 21.
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر. في نهاية هذا الفصل تم استعراض منهجية وإجراءات البحث والتي شملت أسلوب الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى شرح عن أدوات الدراسة، كما تطرق الفصل إلى صدق وثبات أدوات الدراسة "الاستبانة والمقابلة". وفي الفصل التالي سنتطرق إلى نتائج الدراسة، للإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل النتائج الكمية للدراسة، والنتائج النوعية المتعلقة بالمقابلة، وفيما يلي بيان نتائج الدراسة:

### المبحث الأول: النتائج الكمية للدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي نصه: "ما واقع الثقافة التنظيمية الإبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟"

تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار (One Sample T-Test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم (لا)، لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس محل الدراسة، والنتائج موضحة في جدول (10) التالي:

جدول (10): المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T-Test) لفقرات محور الثقافة التنظيمية الإبداعية

الترتيب	الدرجة	قيمة (sig)	قيمة (T)	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	كبيرة	0.000	9.041	0.70	1.093	3.51	تنمي الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية في توظيف التكنولوجيا الحديثة
2	متوسطة	0.000	5.758	0.67	1.174	3.35	الظروف الممكنة لتعزيز فضاء تربوي الكتروني مرن
3	متوسطة	0.000	5.621	0.67	1.165	3.34	ترسخ الإدارة المدرسية ثقافة تنظيمية إبداعية تعزز التعاون تُسخر الإدارة المدرسية كافة
4	متوسطة	0.000	5.240	0.66	1.191	3.32	توظف الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية بهدف تبادل المعرفة
5	متوسطة	0.000	5.401	0.66	1.088	3.31	توظف الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز الالتزام الوظيفي
6	متوسطة	0.001	3.415	0.64	1.172	3.21	توظف الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية لتطوير البيئة التعليمية التقليدية
7	متوسطة	0.001	3.451	0.64	1.084	3.19	تستخدم الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية

يتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على " تنمي الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية في توظيف التكنولوجيا الحديثة" يساوي (3.51) من الدرجة الكلية (5) بوزن النسبي (70%) وقيمة الاختبار تساوي (9.041)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig= 0.000) لذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى.

أن المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على " تستخدم الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين " يساوي (3.19) من الدرجة الكلية (5) بوزن النسبي (64%) وقيمة الاختبار تساوي (3.451)، وأن القيمة الاحتمالية (sig= 0.001) لذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة.

وبشكل عام قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور "الثقافة التنظيمية الإبداعية" (3.32) من الدرجة الكلية (5) بوزن نسبي (66%) وقيمة الاختبار تساوي (6.153)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig= 0.000) لذلك يعدّ محور "الثقافة التنظيمية الإبداعية" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على محور "الثقافة التنظيمية الإبداعية" من قبل أفراد عينة الدراسة.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي نصه: "ما واقع تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟"

تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار (One Sample T-Test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس محل الدراسة، والنتائج موضحة في جدول (11) التالي:

جدول (11): المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T-Test) لفقرات محور تطبيق فضاء تربوي الإلكتروني

الترتيب	الدرجة	قيمة (sig)	قيمة (T)	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	كبيرة جداً	0.000	28.521	0.84	.807	4.20	يقدم الفضاء التربوي الإلكتروني مشاركة الافكار الابداعية
2	كبيرة	0.000	27.807	0.83	.811	4.17	يتطلب الفضاء التربوي الإلكتروني إعطاء دورات تدريبية للمعلمين في هذا المجال
3	كبيرة	0.000	25.454	0.83	.864	4.14	يتطلب توفير فضاء تربوي إلكتروني لإعداد الخطط اللازمة
4	كبيرة	0.000	23.361	0.81	.855	4.04	يطور الفضاء التربوي الإلكتروني المهارات الابداعية والابتكارية لدى الطلبة
5	كبيرة	0.000	23.211	0.81	.862	4.04	يطور الفضاء التربوي الإلكتروني مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة
6	كبيرة	0.000	20.408	0.79	.907	3.96	ينمي الفضاء التربوي الإلكتروني التعلم الذاتي لدى الطلبة
7	كبيرة	0.000	19.716	0.79	.918	3.94	يعزز الفضاء التربوي الإلكتروني التعلم التعاوني لدى الطلبة
8	كبيرة	0.000	18.674	0.78	.935	3.91	يتطلب توفير السياسات اللازمة لتطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني
9	كبيرة	0.000	14.581	0.75	.959	3.73	يتطلب توفير دليل اجرائي بهدف تطبيق فضاء تربوي إلكتروني في المدرسة
10	كبيرة	0.000	7.705	0.69	1.140	3.46	يتوفر بنية تحتية في المدارس الأساسية (أجهزة ووسائل اتصال) تسهل توفير فضاء تربوي إلكتروني
-	كبيرة	0.000	27.321	0.79	0.675	3.96	الفضاء التربوي الإلكتروني

يتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على " يقدم الفضاء التربوي الإلكتروني مشاركة الافكار الابداعية " يساوي (4.20) من الدرجة الكلية (5) بوزن النسبي (84%) وقيمة الاختبار تساوي (28.521)، وأن القيمة الاحتمالية (sig= 0.000) لذلك تعتبر

الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى.

أن المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على " يتوفر بنية تحتية في المدارس الأساسية (أجهزة ووسائل اتصال) تُسهل توفير فضاء تربوي الكتروني " يساوي (3.46) من الدرجة الكلية (5) بوزن النسبي (69%) وقيمة الاختبار تساوي (7.705)، وأن القيمة الاحتمالية ( $\text{sig} = 0.000$ ) لذلك تعدّ الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة.

وبشكل عام قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور " تطبيق فضاء تربوي الكتروني " (3.32) من الدرجة الكلية (5) بوزن نسبي (66%) وقيمة الاختبار تساوي (6.153)، وأن القيمة الاحتمالية ( $\text{sig} = 0.000$ ) لذلك يعتبر محور " تطبيق فضاء تربوي الكتروني " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على محور " تطبيق فضاء تربوي الكتروني " من قبل أفراد عينة الدراسة.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي نصّه: "ما مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟"

تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار (One Sample T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم (لا)، لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس محل الدراسة، والنتائج موضحة في جدول (12) التالي:

جدول (12): المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T-Test) لفقرات محور مهارات القرن الحادي والعشرين (21)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (sig)	الدرجة الترتيب
مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التفكير الناقد (التفسير، الاستنباط، الاستنتاج، التنبؤ) لدى الطلبة	4.24	.703	0.85	33.779	0.000	1
						كبيرة جداً

2	كبيرة جداً	0.000	33.137	0.84	.711	4.22	مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الإصالة) لدى الطلبة
3	كبيرة جداً	0.000	29.876	0.84	.785	4.22	مهارات القرن 21 تتطلب مهاراتي الاتصال والتواصل لدى الطلبة
4	كبيرة جداً	0.000	28.491	0.84	.814	4.21	مهارات القرن 21 تتطلب مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة
5	كبيرة جداً	0.000	28.088	0.84	.822	4.20	مهارات القرن 21 تتطلب مهارة التعلم الذاتي لدى الطلبة
6	كبيرة	0.000	29.295	0.83	.747	4.14	مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التعلم التعاوني لدى الطلبة
7	كبيرة	0.000	21.797	0.82	.959	4.09	مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التخطيط لدى الطلبة
8	كبيرة	0.000	23.400	0.80	.838	4.02	مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التقييم الذاتي لدى الطلبة
-	كبيرة	0.000	34.108	<b>0.83</b>	<b>0.658</b>	<b>4.17</b>	<b>مهارات القرن 21</b>

يتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على " مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التفكير الناقد (التفسير، الاستنباط، الاستنتاج، التنبؤ) لدى الطلبة" يساوي (4.24) من الدرجة الكلية (5) بوزن النسبي (85%) وقيمة الاختبار تساوي (33.779)، وأن القيمة الاحتمالية ( $\text{sig} = 0.000$ ) لذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى.

إن المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على "مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التقييم الذاتي لدى الطلبة" يساوي (4.02) من الدرجة الكلية (5) بوزن النسبي (80%) وقيمة الاختبار تساوي (23.400)، وأن القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.001$ ) لذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة.

وبشكل عام قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور " مهارات القرن 21 " (4.17) من الدرجة الكلية (5) بوزن نسبي (83%) وقيمة الاختبار تساوي (34.108)، وأن القيمة الاحتمالية ( $\text{sig} = 0.000$ ) لذلك يعد محور " مهارات القرن 21 " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على محور " مهارات القرن 21 " من قبل أفراد عينة الدراسة.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

والذي نصه: "ما النموذج المقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي الكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين (21) من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟"

تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري واختبار (One Sample T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس محل الدراسة، والنتائج موضحة في جدول (13) التالي:

جدول (13): المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T-Test) لفقرات محور نموذج مقترح للتغيير – روبوت

الترتيب	الدرجة	قيمة (sig)	قيمة (T)	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	كبيرة	0.000	21.028	0.79	.858	3.94	يوفر الروبوت التعليمي بيئة تفاعلية مولدة للأفكار الإبداعية لدى الطلبة
2	كبيرة	0.000	18.062	0.78	.973	3.91	يوفر الروبوت التعليمي المحفزات السمعية التي تراعي الفروق الفردية لدى الطلبة
3	كبيرة	0.000	18.437	0.77	.897	3.86	ينمي الروبوت التعليمي مهارة البحث لدى الطلبة
4	كبيرة	0.000	16.663	0.77	.964	3.84	يطور الروبوت التعليمي قدرة المتعلم على التفسير
5	كبيرة	0.000	16.450	0.77	.973	3.83	ينمي الروبوت التعليمي إنتاج أفكار جماعية إبداعية لدى الطلبة
6	كبيرة	0.000	16.242	0.77	.989	3.84	ينمي الروبوت التعليمي مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة

7	كبيرة	0.000	16.359	0.77	1.004	3.85	يطور الروبوت التعليمي مهارات البرمجة لدى الطلبة
8	كبيرة	0.000	15.464	0.77	1.035	3.83	يوفر الروبوت التعليمي المحفزات البصرية التي تراعي الفروق الفردية لدى الطلبة
9	كبيرة	0.000	14.320	0.76	1.067	3.79	ينمي الروبوت التعليمي اتجاهات الطلبة نحو حب التعلم
10	كبيرة	0.000	13.322	0.74	1.030	3.71	يعزز الروبوت التعليمي قدرة المتعلم على التفكير الناقد
-	كبيرة	0.000	19.682	0.77	0.822	3.84	نموذج مقترح للتغيير - روبوت

يتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على " يوفر الروبوت التعليمي بيئة تفاعلية مُولدة للأفكار الإبداعية لدى الطلبة " يساوي (3.94) من الدرجة الكلية (5) بوزن النسبي (79%) وقيمة الاختبار تساوي (21.028)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig= 0.000) لذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى.

أن المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص على " يعزز الروبوت التعليمي قدرة المتعلم على التفكير الناقد " يساوي (3.71) من الدرجة الكلية (5) بوزن النسبي (74%) وقيمة الاختبار تساوي (13.322)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig= 0.001) لذلك تعدّ الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة.

وبشكل عام قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور " نموذج مقترح للتغيير - روبوت " (3.84) من الدرجة الكلية (5) بوزن نسبي (77%) وقيمة الاختبار تساوي (19.682)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig= 0.000) لذلك يعتبر محور " نموذج مقترح للتغيير - روبوت " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على محور " نموذج مقترح للتغيير - روبوت " من قبل أفراد عينة الدراسة.

#### خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

والذي نصه: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟"

وللإجابة عن السؤال الخامس وضع الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية العدمية: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس".

الفرضية البديلة: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس".

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (14): معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس.

معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني
0.585 **	0.000	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

يتضح من النتائج أن معامل الارتباط يساوي 0.585، وأن القيمة الاحتمالية (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني، وأن العلاقة طردية بينهما بمعنى أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية الإبداعية زادت درجة تطبيق فضاء تربوي إلكتروني لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس.

#### سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الجهة المشرفة؟"

وللإجابة عن السؤال السادس وضع الباحث الفرضيات التالية:

❖ بالنسبة للجنس

الفرضية العدمية: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر مُعلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تُعزى لمتغير الجنس".

الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر مُعلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تُعزى لمتغير الجنس".

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر مُعلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس بين كل من الذكور والإناث، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (15): نتائج اختبار (T) للعينتين مستقلتين - الجنس

المتغير	الجنس		قيمة (T)	قيمة (Sig)
	أنثى	ذكر		
التكرار	286	84		
بناء ثقافة تنظيمية إبداعية	3.26	3.50	1.977	0.049
الانحراف المعياري	0.992	1.009		

\*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "368" تساوي 1.6502

يتضح من النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (T) للعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر مُعلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

❖ بالنسبة للعمر

الفرضية العدمية: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر مُعلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تُعزى لمتغير العمر".

الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر مُعلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تُعزى لمتغير العمر".

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (16): نتائج اختبار "تحليل التباين" - العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة (Sig)
بناء ثقافة	بين المجموعات	21.946	3	7.315		
تنظيمية	داخل المجموعات	346.648	366	.947	7.724	0.000
إبداعية	المجموع	368.593	369			

\*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (3,366) تساوي 2.61

ينضح من النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر. ولتحديد اتجاه الفروق ولقد تم استخدام اختبار (LSD للمقارنات البعدية) للتعرف بين أي المستويات كانت الفروق والجدول (17) يبين ذلك:

جدول (17): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر.

المتغير	الوسط الحسابي	المقارنات	30-20	40-30	50-40	50 فأكثر
بناء ثقافة	3.42	من 20 الى أقل من 30	-	//	//	*
تنظيمية	93.1	من 30 الى أقل من 40	//	-	//	*
إبداعية	233.	من 40 الى أقل من 50	//	//	-	*
	4.02	50 فأكثر	*	*	*	-

\*القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

ينضح من النتائج أن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين أعمارهم من 20 الى أقل من 30 وأعمارهم (50 فأكثر) والفروق لصالح الذين أعمارهم (50 فأكثر)، وكذلك وجود فروق بين الذين أعمارهم من 30 الى أقل من 40 والذين أعمارهم (50 فأكثر) والفروق لصالح الذين أعمارهم (50 فأكثر)، ووجود فروق بين الذين أعمارهم من 40 الى أقل من 50 والذين أعمارهم (50 فأكثر) والفروق لصالح الذين أعمارهم (50 فأكثر)، في حين لم يلاحظ أي فروق في المجموعات الأخرى للأعمار.

## ❖ بالنسبة للجهة المشرفة

الفرضية العدمية: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى الجهة المشرفة".

الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى الجهة المشرفة".

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (18): نتائج اختبار "تحليل التباين" - الجهة المشرفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة (Sig)
بناء ثقافة	بين المجموعات	39.595	2	19.797		
تنظيمية	داخل المجموعات	328.998	367	.896	22.084	0.000
إبداعية	المجموع	368.593	369			

\*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (2،367) تساوي 3.03

ينضح من النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

ولتحديد اتجاه الفروق ولقد تم استخدام اختبار (LSD للمقارنات البعدية) للتعرف

بين أي المستويات كانت الفروق والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (19): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

المدارس الخاصة	مدارس تابعة لوزارة المعارف الاسرائيلية	مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية	المقارنات	الوسط الحسابي	بناء ثقافة
*	*	-	مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية	4.03	

*	-	*	مدارس تابعة لوزارة المعارف الإسرائيلية	3.63	تنظيمية إبداعية
-	*	*	المدارس الخاصة	3.69	

\*القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$   
// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

يتضح من النتائج أن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين جهتهم المشرفة مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية و جهتهم مدارس تابعة لوزارة المعارف الاسرائيلية والفروق لصالح الذين جهتهم مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين جهتهم المشرفة مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية و جهتهم المدارس الخاصة والفروق لصالح الذين جهتهم مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين جهتهم المشرفة مدارس تابعة لوزارة المعارف الاسرائيلية و جهتهم المدارس الخاصة والفروق لصالح الذين جهتهم المدارس الخاصة.

### سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الجهة المشرفة؟"

وللإجابة عن السؤال السابع وضع الباحث الفرضيات التالية:

#### ❖ بالنسبة للجنس

الفرضية العدمية: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس".

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس بين كل من الذكور والإناث، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (20): نتائج اختبار (T) للعينتين مستقلتين - الجنس

المتغير	الجنس		قيمة T	قيمة (Sig)
	أنثى	ذكر		
التكرار	286	84		
تطبيق فضاء تربوي الكتروني	3.94	4.01	0.804	0.422
الانحراف المعياري	0.666	0.704		

\*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "368" تساوي 1.6502

يتضح من النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T - للعينتين مستقلتين "أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس.

#### ❖ بالنسبة للعمر

الفرضية العدمية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر".

الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر".

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (21): نتائج اختبار "تحليل التباين" - العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة (Sig)
تطبيق فضاء تربوي الكتروني	بين المجموعات	6.351	3	2.117		
	داخل المجموعات	161.746	366	.442	4.791	0.003
	المجموع	168.097	369			

\*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (366،3) تساوي 2.61

يتضح من النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق

فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر.

ولتحديد اتجاه الفروق ولقد تم استخدام اختبار (LSD للمقارنات البعدية) للتعرف بين أي المستويات كانت الفروق والجدول (22) يبين ذلك:

جدول (22): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر.

المتغير	الوسط الحسابي	المقارنات	30-20	40-30	50-40	50 فأكثر
تطبيق فضاء تربوي إلكتروني	4.13	من 20 الى أقل من 30	-	*	//	//
	823.	من 30 الى أقل من 40	*	-	*	//
	4.07	من 40 الى أقل من 50	//	*	-	//
	3.97	50 فأكثر	//	//	//	-

\*القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

يتضح من النتائج أن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين أعمارهم من 20 الى أقل من 30 وأعمارهم من 30 الى أقل من 40 والفروق لصالح الذين أعمارهم من 20 الى أقل من 30 وكذلك وجود فروق بين الذين أعمارهم 30 الى أقل من 40 والذين أعمارهم من 40 الى أقل من 50 والفروق لصالح الذين أعمارهم من 40 الى أقل من 50 في حين لم يلاحظ أي فروق في المجموعات الأخرى للأعمار.

#### ❖ بالنسبة للجهة المشرفة

الفرضية العدمية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة".

الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة".

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (23): نتائج اختبار "تحليل التباين" - الجهة المشرفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة (Sig)
---------	--------------	----------------	-------------	----------------	--------	------------

		1.171	2	2.342	بين المجموعات	تطبيق فضاء تربوي إلكتروني
0.076	2.593	.452	367	165.755	داخل المجموعات	
			369	168.097	المجموع	

\*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (2,367) تساوي 3.03

يتضح من النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

### المبحث الثاني: النتائج النوعية للدراسة المتعلقة بأسئلة المقابلة

استخدم الباحث المنهج الكيفي للإجابة عن أسئلة المقابلة والتي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات التي جمعت عن طريق المقابلة المكونة من مديري مدارس أساسية في محافظة القدس تتوفر لديهم بيئة إلكترونية، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي نصه: "ما رأيكم بأهمية الثقافة التنظيمية في التهيئة لتطبيق فضاء تربوي إلكتروني قادر على الابتكار؟"

اتفق المدراء المقابلين بالإجماع على أهمية وجود الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني قادر على الابتكار.

وقد أشارت دراسة القرشي (2019)، إلى أن توفير الدعم من مديرة المدرسة في تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ الأنشطة بالإضافة لمنحها الصلاحيات في حدود الأنظمة، قد ساهم في تعزيز قيمتي التعاون والانضباط لدى الطالبات من خلال تكرار الحصص وتبادل الحوارات والخبرات الهادفة، وبحسب ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية (2017-2022)، لضرورة تحسين البيئة التعليمية الآمنة المحفزة العادلة المتمركزة حول الطالب والاحتياجات المجتمعية.

يرى الباحث مما ذكر أعلاه بأنه نستطيع القول من الضروري على صانع القرار تبني وإقرار استراتيجيات وسياسات تربوية ذات رؤيا واضحة وتنسجم مع الأهداف المراد تحقيقها لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني لديه القدرة على مواكبة التطورات والمستجدات في المدارس الأساسية في محافظة القدس، مما يساهم ذلك في بناء الإنسان وتحقيق جودة في مخرجات التعليم، ويتوجب العمل لتوفير البنية التحتية للتعليم الإلكتروني والإمكانيات

المادية والمعنوية وتأهيل المعلمين وتطوير مهاراتهم، وتوفير بيئة تعليمية متفاعلة ومراعية لفروق الطلبة الفردية والاحتياجات النفسية.

ومن الأمثلة على إجابات المستجيبين ما يلي:

1. نحن بحاجة الى تطبيق فضاء تربوي الكتروني يتم تصميمه بالأهداف التعليمية وربطه بألية التقويم الخاصة بكل مدرسة ويكون منسجما وفقا لرؤيتها ورسالتها وأهدافها.
2. العمل على تطبيق فضاء تربوي الكتروني اثناء تعلم الطالب في المدرسة مما يساهم ذلك في اكساب الطلبة للمهارات اللازمة ولفهم ماهية هذا النوع من التعليم
3. التحول التدريجي لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية في المدارس الاساسية في مدينة القدس، بالاضافة الى ذلك اعتماد نظام المهمات المحوسبة كوسيلة لتدريب الطلبة.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي نصه: "كيف تتوقعون أو تستشرفون دافعية المعلمين لما يتوقع أن يطلب منهم نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني في ظل الأوضاع التي عاشوها والجهود التي بذلوها خلال جائحة كورونا؟" وإلى أي درجة ترون أن الوضع مرضياً؟

اتفق أكثر من 90% من المستجيبين على عدم رضا المدراء والمعلمين عن الإجراءات التي اتبعت خلال فترة التعلم في حالات الطوارئ، وهناك توقعات او استعدادات المعلمين لبداية العام القادم، واتفق المدراء على ضرورة توفير التدريب والتطوير للمعلمين. وكذلك اتفق المدراء ان نظام المكافأة السائد للمعلمين في المدارس لم يرتق الى الدرجة المطلوبة. وأخيراً اتفق المدراء بعدم وجود دليل اجرائي لتسهيل عملية التعلم الالكتروني.

أشارت دراسة (بحراوي، 2019)، إلى وجود نقص في متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية مما يستدعي ذلك دعماً من الإدارات العليا، وأشارت دراسة القحطاني (2020)، بأن هنالك ضعف الاهتمام في العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، وقد اوصت الدراسة بمنح الحوافز والمكافآت لتشجيع الكوادر والقيادات لإدارة المدارس، وفي دراسة ميلود (2019)، فقد أظهرت أن العلاقة بين الإدارة والالكترونية والرضا الوظيفي كان محقق جزئياً وبذلك بإمكاننا استثمار هذه العلاقة لزيادة من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

من وجهة نظر الباحث يرى أنه من الضروري بمكان بناء الدورات التأهيلية للمعلمين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم تبعاً لمتغير العمر والخبرة في التدريس، بالإضافة الى المتابعة بهدف التطوير والتحسين في التعليم الالكتروني.

## ومن الأمثلة على إجابات المستجيبين ما يلي:

1. عدم وجود استراتيجيات واضحة المعالم أو حتى سياسة تربوية، وان الموجود الان هو فقط اجتهادات بدليل انه فردي من قبل المدير فقط وقابلة للتغيير في أي وقت.
2. عدم وضوح في السياسات والرقابة وعدم وجود هيكل تنظيمي لاحتضان هذه الثقافة.
3. وان عدم تأهيل المعلمين وتطويره مهاراتهم في التعلم الالكتروني يؤدي الى عدم تحقيق الرضا الوظيفي، ولذلك يجب العمل على توفير المكافآت المادية والمعنوية التي تعمل على تعزيز بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية.
4. الدورات التأهيلية للمعلمين لا يتم بناؤها كما يجب وفقا لمهارات المعلمين وقدراتهم تبعا لمتغير العمر والخبرة في التدريس، بالإضافة الى عدم المتابعة بهدف التطوير والتحسين في التعليم الالكتروني.
5. توزيع شهادات التقدير التي تم توزيعها على المعلمين جاءت من خلال جهد فردي من قبل المدراء ولم يكن دورا في ذلك للمشرف التربوي في المدرسة.

## ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي نصه: "ما هو رأيكم بدور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني مناسب للتعاون المشترك بين المشرفين والمديرين؟"

اتفق المدراء المقابلين بالإجماع بأن للثقافة التنظيمية الإبداعية دور هام ومحوري في تطبيق فضاء تربوي الكتروني مناسب للتعاون المشترك بين المشرفين والمدراء مما يساهم ذلك في اتخاذ قرارات ذات جودة بالإضافة الى تقريب المسافات فيما بينهم.

إن دراسة العودة (2021)، أوصت بضرورة تعميم الربط الإلكتروني بين الإدارات التعليمية المختلفة وتحسين البيئة التحتية لإدارة التعليم بشكل فعال، ودراسة القحطاني (2020)، فقد أظهرت النتائج قلة الاهتمام بتشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم بالإضافة إلى قلة البرامج التدريبية لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، وأشارت دراسة (براهيمي، 2019)، أن الإدارة الإلكترونية تؤدي نفس مهام الإدارة التقليدية ولكن من خلال طريقة إلكترونية موحدة، وأن تطبيق ذلك يؤدي إلى التخفيف من التعقيدات الإدارية ودعم الشفافية والسرعة في تنفيذ المهام. وقد أشارت دراسة (السيف، 2019)، إلى وجود انخفاض في اتجاهات العاملين والأسرة نحو المناخ التنظيمي.

ويعزو الباحث ذلك الى عدم الاستقرار في المناخ التنظيمي وعدم رضا العاملين حيث كانت إجاباتهم تنسم بصورة سلبية، ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي والعنصر البشري؛ لما له بالغ الأثر في نجاح المنظمة من عدمه.

### ومن الأمثلة على إجابات المستجيبين ما يلي:

1. يجب العمل على المراقبة من أجل تطوير الاداء وتحسين جودة التعليم وليس من أجل اصدار الاحكام على المعلمين.
2. من أجل تقوية السلوك الابداعي يجب العمل على توعية المعلمين وايجاد منهم المعلم الريادي المبتكر مما يساهم ذلك في بناء طالب مبتكر،
3. توفير بيئة محوسبة لديها القدرة على اثاره المحفزات لدى المعلمين والطلاب، وان الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في ذلك، ويساهم ذلك في تقوية الانتماء والولاء للمدرسة
4. والعمل على الدعم النفسي والمعنوي لدى المعلمين وذلك يحتاج لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية، فكل ثقافة تأتي بالتدرج بخطوات ممنهجة ومدروسة سيكون لها نتيجة ايجابية نحو الابتكار مما يكون لها أثرا حقيقيا.
5. ايجاد تقويم أصيل يرتقي لمستوى الطلبة مع مراعاة الفروق لديهم، ووضع السياسات اللازمة نحو تطوير التعليم وسد الفاقد التعليمي الذي افرزته جائحة كورونا.

### رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

- والذي نصه: "في ضوء ما نواكبه من تقدم هائل وسريع في الثورة التكنولوجية، ما المهارات الواجب توفرها في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظركم؟"
- اتفق المديرون المقابلون بأنه يجب التقرب لمهارات القرن 21 من خلال خلق رؤيا واضحة بإجماع مجتمعي واضح، بوجود العمل على تقييم الاحتياجات حقيقية وبضرورة تحديد الأولويات واكساب كافة المعلمين بالمهارات التكنولوجية الملائمة لتحديات القرن 21.

### ومن الأمثلة على إجابات المستجيبين ما يلي:

1. القيمة هي مدنية ورقي الانسان هي الفطرة القيمة بحد ذاتها لأنها من صناعة الخالق وبالتالي هي تبقى كل ما قيل من كل احتياجاتنا لا يمكن اختزالها بهذه المعادلة القيمة.
2. توفير التغذية التقدمية وفائدتها هي التخطيط اللاحق على ضوء التغذية الراجعة وذلك يعطي التعقب للاحتياجات والتخطيط اللاحق مما يؤدي ذلك الى الترسيخ للاحتياجات المعلم ويصبح لدى المعلم الهوية في التدريب.
3. ان حياتنا كمعلمين اصبحت تعبئة أوراق فقط وانه يتوجب الامتثال المرن للعمل المحوسب الذي يضمن ارشفته وسهولة الرجوع له
4. يجب العمل على المراقبة من أجل تطوير الاداء وتحسين جودة التعليم وليس من أجل اصدار الاحكام على المعلمين.

## خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

والذي نصّه: "ما التحديات والمعوقات التي تواجهونها؟ وكيف السبيل الى التغلب على هذه التحديات؟"

اتفق المدراء بأن هناك مجموعة من التحديات والمعوقات وهي كالتالي:

1. فجوة بين الأجيال في الفضاء الالكتروني، ونقص الخبرة لدى المعلمين، كان له أثراً سلبياً أثناء جائحة كورونا.
2. عدم وجود سياسة عليا وتنظيم المناهج أدى ذلك إلى فاقد تعليمي.

سبل التغلب على التحديات السابقة:

1. العمل على توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لعملية التعلم الالكتروني، وتطوير مهارات المعلمين في توظيف التكنولوجيا لخدمة التعليم الالكتروني، وإشراك أولياء الأمور في هذه العملية.
2. توفير التقييم البديل الملائم لتطبيق الفضاء التربوي الالكتروني.
3. بناء سياسة عليا لاحتضان الثقافة التنظيمية لتطبيق فضاء تربوي الكتروني في المدارس الأساسية في محافظة القدس، وبناء الثقافة التوعوية.
4. التحول التدريجي للتعليم عن بعد بهدف تطبيق فضاء تربوي الكتروني في المدارس الأساسية في محافظة القدس.

## سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

والذي نصّه: "ما توصياتكم لجعل الثقافة التنظيمية الإبداعية قادرة على تطبيق فضاء تربوي إلكتروني بهدف إعداد جيل قادر على تلبية احتياجات القرن الحادي والعشرين (21)؟"

وأتفق أيضاً مع المدراء انه من اهم المهارات التي يجب تزويدها لدى الطلبة هي القدرة على التواصل، وإعداد الخطط وتكوين فريق خبراء لقيادة المدرسة أثناء الطوارئ، ونشر ثقافة مناسبة للتعليم الالكتروني بعيدة عن التقليد وربطها بتقويم أصيل مع أهمية إشراك الاهل في ذلك، وجعل النظام التعليمي ثابت والبدء بالتحول التدريجي من التعليم التقليدي نحو الفضاء الالكتروني، مع توفير الحوافز والمكافآت للمعلمين، وتوضيح آلية التعامل مع الطلبة من خلال الشاشات مع الاهتمام بتوفير دليل اجرائي مستحدث وفق متطلبات المرحلة.

قدم المدراء مجموعة من التوصيات، وهي كما يلي:

1. بنية تحتية (اجهزة وانترنت.. الخ) بحاجة الى تطويرها وبخاصة المدارس الحكومية
2. العمل على تعزيز ثقافة الايميل داخل المدرسة وليس اقتصرها على الرسائل الرسمية

3. من اهم المهارات التي يجب تزويدها لدى الطلبة هي القدرة على التواصل
4. استشارة باستمرار الأخصائيين التربويين، وعلم النفس، وعلم الاجتماع
5. نشر ثقافة مناسبة للتعليم بعيدة عن التقليد
6. بناء خطط وتكوين فريق خبراء لقيادة المدرسة اثناء الطوارئ
7. تطوير مهارات المعلمين في توظيف التكنولوجيا لخدمة التعلم الالكتروني ومتابعتهم بصورة دائمة بهدف التشجيع والتطوير.
8. جعل النظام التعليمي ثابت والبدء بالتحول التدريجي من التعليم التقليدي نحو الفضاء الالكتروني، مع توفير الحوافز والمكافآت للمعلمين، وتوضيح آلية التعامل مع الطلبة من خلال الشاشات.
9. توظيف التكنولوجيا المتطورة نحو خدمة النظام التعليمي السائد في المدارس الاساسية.
10. وضع استراتيجيات بخطط عريضة نحو التعلم الالكتروني في المدارس.
11. اشراك الاهدل لعملية التعلم الالكتروني وايجاد الثقافة المبنية على التفاعل الفعال لإنجاح التعلم الالكتروني.

وهذا يتفق مع دراسة أبو الخير (2019)، حيث أوصت بضرورة وضع نظام تربوي متماسك ورؤية واضحة لتنفيذ التعلم الإلكتروني مع الاهتمام بتطوير البيئة التعليمية التقليدية وملائمتها للتعليم الإلكتروني.

إن من أهم المهارات التي يجب تزويدها لدى الطلبة هي القدرة على التواصل، وإعداد الخطط وتكوين فريق خبراء لقيادة المدرسة أثناء الطوارئ، ونشر ثقافة مناسبة للتعليم الإلكتروني بعيدة عن التقليد وربطها بتقويم أصيل مع أهمية إشراك الاهدل في ذلك، وجعل النظام التعليمي ثابت والبدء بالتحول التدريجي من التعليم التقليدي نحو الفضاء الالكتروني، مع توفير الحوافز والمكافآت للمعلمين، وتوضيح آلية التعامل مع الطلبة من خلال الشاشات مع الاهتمام بتوفير دليل اجرائي مستحدث وفق متطلبات المرحلة.

في نهاية هذا الفصل، تم استعراض النتائج الكمية للدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة، وكذلك النتائج المتعلقة بالفرضيات، والنتائج النوعية للدراسة المتعلقة بالمقابلة، وأخيراً الربط بين النتائج الكمية (الاستبانة) والنتائج النوعية (المقابلة).

**وبناءً على نتائج الدراسة فقد تم بناء نموذج مقترح للدراسة والذي سيتم تناوله فيما يلي:**

## المبحث الثالث: نموذج الدراسة المقترح:

### أولاً: نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني

نظرا لما توفره التقنية والأساليب التكنولوجية الحديثة من سهولة الوصول، والحصول على المعلومة، حرص التربويون على البحث عن وسائل أخرى؛ لتنمية الإبداع والابتكار لدى الطلبة، مما أصبح لزاما على الجميع التفكير في تغيير طريقة التعليم وتلقي المعلومة، وجعل الطالب منتجا لها مما يسهم ذلك في تنمية روح البحث العلمي، فقد أشارت دراسة كل من (عمار، 2021)، و(البديري، 2020) و (الرويلي، 2021) و (السليمان، 2020)، إلى أن للروبوتات الإلكترونية القدرة لتنمية إدراك الناس وبيئاتهم على التفكير واتخاذ القرار وفي تحسين المستوى التحصيلي لدى الطلاب في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية التي استخدمت الروبوت التعليمي في تعليمهم، كما أوصت هذه الدراسات بأهمية إقامة مختبرات روبوت متخصصة في المدارس مع إدخال برمجة الروبوت ضمن مناهج التعليم، واستخدام الروبوت كأداة في المواضيع الدراسية، ومع مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بدمج الروبوت في التعليم مع الاستناد إلى النظريات الحديثة في تطبيق الروبوت في التعليم، وتقديم نموذج (ADKAR) التصميم المناسب في عملية التغيير. إن عملية التغيير والتطوير في العملية التعليمية تمر بمراحل عدة، لأنها لا تحدث بصورة عفوية، أو تلقائية، وأن هذه المراحل غالبا ما تكون تابعة لنماذج تُعرف بنماذج التغيير، وفي كثير من الأحيان يتم تفسير نجاح أو تبني التغيير، أو الابتكار من خلال مدى نجاح مراحل نموذج إدارة التغيير المستخدم.

ومن هذا المنطلق فقد جاءت فكرة هذا النموذج لمناقشة بناء ثقافة تنظيمية إبداعية والتهيئة لتطبيق فضاء تربوي إلكتروني من خلال خطة دمج الروبوت (المرحلة الابتدائية) في العملية التعليمية باستخدام نموذج جفري هيات (Jeffrey M. Hiatt) ويسمى نموذج أدكار (ADKAR) مع إضافة الانتماء والولاء من وجهة نظري، ويحتوي هذا النموذج على الخطوات التالية:



الشكل (1): نموذج ADKAR

وإن من أسباب اختيار الباحث لهذا النموذج ADKAR هو أنه خطي، ويسير في تسلسل كما يظهر في الشكل السابق، فمثلا لا يمكن للرغبة أن تأتي قبل الوعي؛ لأن الوعي بالحاجة للتغيير هو الذي يحفز الرغبة بالتغيير، وأيضا لا يمكن للمعرفة أن تأتي قبل الرغبة لأننا لا نبحث

لمعرفة شيء لا نرغب القيام به وهكذا (Maderazo, 2016)، مما يساعد ذلك الطالب على التفكير السليم والمنطقي عند القيام بعملية تركيب وبرمجة مهارات الروبوت التعليمي.

## ثانياً: دمج الروبوت للمرحلة الابتدائية بناءً على نموذج أدكار

وفيما يلي خطوات مقترحة لدمج الروبوت للمرحلة الابتدائية بناءً على نموذج أدكار:

### (1) الوعي: الحاجة للتغيير

تعد هذه الخطوة الأولى من نموذج ادكار للتغيير، فذلك على الشخص المسؤول عن التغيير أن يكون على علم ومتفهماً الحاجة إلى التغيير، ولماذا هو مطلوب؟ وما هي مخاطر عدم التغيير؟، فذلك يتعين في هذه المرحلة توعية المديرين والهيئات التدريسية والطلاب وأولياء الأمور بأهمية دمج الروبوت للمرحلة الابتدائية في التعليم لما يوفره من عناصر مهمة عديدة أهمها الجذب والتشويق وحب البحث والابتكار، وأنه بالإمكان مقاومة عدم تقبل الطلاب والمعلمون في استخدامه عبر قنوات الاتصال المباشرة وغير المباشرة، فمن الممكن أن تكون الاجتماعات وجها لوجه أو عبر الانترنت، أو من خلال منشورات وكتيبات ورقية وإلكترونية، بالإضافة إلى إرسال الرسائل والإعلانات من خلال الشبكات الاجتماعية المختلفة، وتتمثل التوعية في:

- ❖ التعريف بالروبوت التعليمي ودوره في تنمية مهارات البحث العلمي لدى الطالب، بالإضافة الى تحديد أدوار إدارات المدارس اثناء مرحلة التغيير.
- ❖ توضيح أسباب دمج الروبوت التعليمي في التعليم للمرحلة التعليمية وإبراز فوائده للطلاب والمعلمين، واستعراض بعض التجارب الناجحة لمؤسسات تعليمية طبقت هذه الطريقة في التعليم وأهمية التغيير في تحسين المخرجات.
- ❖ مناقشة المشكلات في العملية التعليمية مع الطلاب والمعلمين وتوضيح دور الروبوت في حلها.

- ❖ استعراض سلبيات عدم دمج الروبوت في التعليم للمرحلة الابتدائية، ومدى تأثير ذلك على نوعية المخرجات، فمثلا يبقى الطالب متلقياً للمعلومة وغير منتج لها، بالإضافة إلى ذلك عدم مراعاة الفروق الفردية وإبراز دور التعلم التعاوني.

### (2) الرغبة: المشاركة ودعم التغيير

تعد هذه الخطوة الثانية من نموذج ادكار للتغيير، وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار النهائي في دعم التغيير والمشاركة فيه، وتقع المسؤولية على وزارة التربية والتعليم اختيار الطرق والأدوات المناسبة؛ لبناء وخلق الرغبة لدى الطلاب والمعلمين من حوافز مادية ومعنوية، وفيما يلي تفصيل أكثر:

- ❖ التعرف على الاحتياجات والمشاكل التي تواجه المعلمين والطلاب وبناء على ذلك يتم اختيار الطرق المناسبة لبناء الرغبة.
- ❖ عقد مؤتمرات ومشاركة أصحاب التجارب الناجحة، سواء كانوا مؤسسات، أو اشخاصاً من داخل الوزارة أو من خارجها.
- ❖ تنظيم الاجتماعات والورشات التدريبية لعرض فوائد وإيجابيات دمج الروبوت في التعليم للمرحلة الابتدائية، وتوضيح رؤية الوزارة في توظيف الروبوت التعليمي وكيفية تطبيقه ومراحل هذا التغيير.
- ❖ اختيار أشخاص لديهم القدرة على إيجاد التغيير وبناء الرغبة لدى الفئات المستهدفة.
- ❖ التشجيع على طرح أسئلة حول دمج الروبوت في التعليم، ومتى سيتم تطبيق ذلك ومتطلبات تطبيقه.
- ❖ تحديد الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية والعلاوات كشهادات التقدير والترقيات، التي سوف يحصل عليها الطلاب والمعلمون من خلال مشاركتهم في استخدام الروبوت.

### (3) المعرفة: حول كيفية التغيير

تعد هذه الخطوة الثالثة من نموذج ادكار للتغيير، ويتطلب للقيام بهذه الخطوة من وزارة التربية والتعليم عدد من الإجراءات لتسهيل الحصول على المعلومات الخاصة بالروبوت التعليمي بالإضافة إلى التدريب والمسؤوليات الجديدة المرتبطة بالروبوت، وذلك من خلال إدارات المدارس والهيئات التدريسية والطلاب، وأولياء الأمور عبر وسائل التواصل المختلفة ومن الضروري اختيار المرشدين بعناية فائقة، وتتمثل هذه الإجراءات بما يلي:

- تحديد السياسات المرتبطة بدمج الروبوت في التعليم والإجراءات الجديدة المتعلقة بتنفيذه في داخل المدارس.
- مناقشة اتجاهات العمل الجديدة والأدوار الوظيفية داخل إدارات المدارس.
- استخدام المخططات والرسوم البيانية لوصف عمليات سير العمل.
- تقديم معلومات كافية وشاملة حول المهارات التي يجب توفرها لدى المعلمين والطلاب لإتقان تعلم وتعليم الروبوت.
- نشر ثقافة المعرفة بأهمية الروبوت في الحياة العملية وذلك من خلال توزيع حقائب تدريبية وكتيبات أو مقاطع فيديو وصفحات إلكترونية، أو بحوث يمكن نشرها عبر الإنترنت.
- الحصول على الدعم الفني من خلال المرشدين، أو وسائل التواصل المختلفة.
- توضيح طرق الحصول على التدريب للمعلمين والطلاب.

#### 4) المقدرة على التغيير:

تعد هذه الخطوة الرابعة من نموذج ادكار للتغيير، لا بد من توفر عنصر القدرة لإجراء التغيير ونجاحه لما تحتويه من مهارات جديدة وقدرات تحليلية لحل المشكلات، أو تغيير في السلوك كالتفاعل بشكل مختلف مع الزملاء أو المجتمع، وإن عدم الاهتمام بها مقرونة بالمعرفة أولاً، فمن الممكن أن تكون سبباً في عدم سير التغيير كما يجب أن يكون، ولدمج الروبوت في التعليم لا بد من القيام بالإجراءات التالية حتى يمكن إحلالها مكان الطرق التقليدية:

- تهيئة البيئة الصفية وتوفير المعدات اللازمة لتنفيذ دمج الروبوت في التعليم للمرحلة الابتدائية.
- وضع سيناريوهات وخطط يسير عليها العمل عند البدء في التنفيذ.
- التأكد من إحلال القيم الجديدة المتعلقة بدمج الروبوت في التعليم لدى المعلمين والطلاب محل القيم التقليدية مع الحفاظ على رسالة، وأهداف المدرسة (الإرث الأصيل).
- عقد الورشات التدريبية للمعلمين والطلاب لتدريبهم على طريقة تفعيل الروبوت في العملية التعليمية.
- توفير كل مصادر الدعم للمعلمين والطلاب باستمرار وبالوسائل المتاحة كافة.
- استحداث طرق وأساليب واستراتيجيات لتفعيل الروبوت التعليمي في المقررات الدراسية.
- تدريب المعلمين والطلاب على استراتيجيات التعلم التعاوني والتفكير الناقد والوصول إلى الإبداع والابتكار والمساهمة في تطوير البحث العلمي.

#### 5) التعزيز: الحفاظ على التغيير والاستمرارية

تعد هذه الخطوة الخامسة من نموذج ادكار للتغيير، في هذه المرحلة يتم المحافظة على التغيير إذ أنه أصبح عادة وثقافة عند الفرد، ولذلك ينبغي تقديم المكافأة واحتفالات التكريم على صعيد تعزيز التغيير الخارجي، وأيضاً تقديم التعزيز الداخلي، مثل: الرضا، وتحقيق الطموح لدى الفرد مشتق من التغيير على المستوى الشخصي (الشريف، 2017).

ولدمج الروبوت التعليمي وتعزيزه في العملية التعليمية من قبل المعلمين والطلاب وجعلها ثقافة لتطوير البحث العلمي في المقررات الدراسية فلا بد من اتباع الإجراءات التالية:

- عمل زيارات ميدانية من قبل وزارة التربية والتعليم وخبراء الروبوت للمدارس وعقد لقاءات مع الطلاب والمعلمين وتقييم أدائهم بموضوعية مستندة بذلك على معايير تقييم (Rubric).
- توفير جميع احتياجات الطلاب والمعلمين باستمرار.

- متابعة التطورات المستجدة والتحديثات وتزويد الطلاب والمعلمين بها.
- تعزيز المعلمين والطلاب الذين تفاعلوا بطريقة فعالة في إنجاح دمج الروبوت في التعليم.
- تخصيص يوم كل فصل دراسي للاحتفال بالإنجاز الذي تم تحقيقه.
- ربط الجوائز والحوافز بالجهد المبذول لضمان الاستمرارية في دمج الروبوت التعليمي.
- المشاركة في مسابقات دولية، وحضور مؤتمرات خاصة بذلك.

## 6) الانتماء والولاء:

لقد حث الإسلام على التعاون والتكافل، وبناء علاقات اجتماعية قوية بين الناس؛ مما يولد الثقة بينهم، والسعي لتقديم الخير دائماً للوطن، وقد أشارت آيات قرآنية وأحاديث شريفة إلى هذه المعاني. قال تعالى: ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ۗ ﴾، (سورة الحجرات - الآية 10)، وقال تعالى: ﴿ وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ۗ ﴾، (سورة آل عمران - الآية 103).

ومما تقدم أعلاه بالإمكان القول أنه عند عُمَل إدارة للتغيير بدءاً من الوعي وانتهاءً بالتعزيز كما أشار إلى ذلك أدكار (ADKAR) فإنه يعد ناقصاً بعض الشيء من وجهة نظري، فلا بد من إقران ذلك بالانتماء والولاء لدى الفرد، سواء كان معلماً أو طالباً حتى اكتمال التغيير على أكمل وجه ممكن، وإحداث الثبات بذلك مع التقدم باستمرار بحاجة إلى الانتماء والولاء بمظاهره كافة، فمثلاً عند دمج الروبوت في العملية التعليمية، لا بد من تعزيز التعلم التعاوني من خلال تنمية ثقافة الانتماء والولاء للمجموعة لدى الطلاب والمعلمين.

## ثالثاً: الرؤية والاهداف

### أولاً: رؤية المشروع:

إعداد طالب لديه رغبة في اكتشاف المعرفة، مفكر، باحث، محب للعلم وبناء شخصية قيادية قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي.

### ثانياً: الأهداف:

- التعلم باستخدام الطرق الحديثة الموائمة للقرن (21) التي تجذب الطالب لحب الدراسة وذلك من خلال دمج الروبوت في التعليم.
- الاسهام في تنمية الاتجاهات الإيجابية والحديثة نحو مفهوم تعليم الروبوت في التعليم، وتغيير الاتجاهات السلبية في حالة وجودها.
- انشاء مختبر روبوت لما له من دور فعال في تسهيل عملية الدمج لما يوفره من بيئة داعمة للمعلم والطلاب.

**رابعاً: دمج مبررات دمج الروبوت في التعليم للمرحلة الابتدائية**  
 بعد مرور جميع المدارس بتجربة التعلم عن بعد أثناء جائحة كورونا في عام (2019)، تم استخدام أغلب الأدوات الرقمية الحديثة، إلا أن هذه الأدوات الرقمية افتقرت لطريقة تقييم أداء الطالب؛ مما جعل صناع القرار في التعليم يبحثون عن حلول لذلك، وإنه من منطلق مواكبة التطورات التكنولوجية فقد أوصت دراسة المساعد (2020)، إلى ضرورة الاستمرار في استخدام الروبوت في التعليم بالإضافة إلى تأهيل المعلمين مع توفير جميع الأدوات اللازمة لدمج الروبوت في التعليم، وفيما يلي أبرز المبررات لدمج الروبوت في التعليم:

1. تنمية مهارة البحث وحل المشكلات وذلك باستخدام الروبوت.
2. تعزيز العمل التعاوني والحصول على منتج (روبوت) من إعداد الطالب.
3. تنمية اتجاهات الطلاب نحو حب التعلم والإبداع والابتكار.
4. القدرة على تقييم أداء الطالب وتقدمه.

#### **خامساً: مراحل المشروع**

1. التسجيل والانضمام للمشروع.
2. اختيار المعلمين والطلبة.
3. تأهيل المعلمين وشراء المعدات.
4. البدء بتنفيذ المشروع – تقديم الطلاب للروبوت والبرمجة
5. العمل على نشاطات عدة LEGO SPIKE ESSENTIALS، Gearsbot، WEDO2، وال Scratch والدمج بينهما - مع ساعات مرافقة
6. ورشة عمل لمعالجة الصعوبات الظاهرة، ولمناقشة سير العمل في المدارس.
7. متابعة تنفيذ النشاطات، وعقد جلسات تقييمية لكل نشاط.
8. معرض ختامي فيه تعرض كل مدرسة إنجازاتها وتجربتها في تعليم الروبوت.

#### **سادساً: آليات مقترحة للتنفيذ**

هناك 3 مراحل مقترحة وهي: (الإعداد، التنفيذ، التقييم وقياس الأثر)

#### **1. مرحلة الإعداد**

**جدول (24): بيان مرحلة الإعداد**

المرحلة	الأهداف	الجهة المنفذة	الجهة المساندة	المؤشرات	المخرجات	الفترة الزمنية
(1)	بناء خطة لدمج الروبوت	رائد عوادة	مركزي المواد في المدرسة	تنظيم لقاء لعرض الفكرة ومناقشتها	تبادل الخبرات والأفكار واستعراض فوائد دمج	الأسبوع الثاني شهر 2022\4

من الصف الأول لغاية الصف الرابع	آلية عمل مشروع الروبوت	رائد عوادة	الإشراف التربوي لمركزي الحوسبة	تحديد طريقة دمج الروبوت في التعليم	تحديد بداية تنفيذ دمج الروبوت في التعليم	الروبوت في التعليم
الاعداد					شهر 5 أسبوع أول	

## 2. مرحلة التنفيذ:

جدول (25): بيان مرحلة التنفيذ

المرحلة	الأهداف	الجهة المنفذة	الجهة المساندة	المؤشرات	المخرجات	الفترة الزمنية
(2)	تجهيز غرفة مختبر الروبوت	رائد عوادة	مركزي المواد في المدرسة	التواصل مع المدير والمسؤولين فحص الحقائب	فكرة عامة عن أهمية تجهيز مختبر روبوت	شهر شهر 5 أسبوع أول
التنفيذ	توفير حقائب الروبوت	رائد عوادة		وملائمتها للطلاب	التغذية الراجعة	شهر 5 أسبوع 2
	انطلاق وتفعيل مختبر الروبوت	رائد عوادة	مركزي المواد في المدرسة	الإعلان عن مختبر الروبوت للطلاب	دافعية الطلاب نحو مختبر الروبوت	شهر 5 أسبوع 2

## 3. مرحلة التقييم وقياس الأثر:

جدول (26): بيان مرحلة التقييم وقياس الأثر

الأهداف	الجهة المنفذة	الجهة المساندة	المؤشرات	المخرجات	الفترة الزمنية
بناء قائمة رصد لتنفيذ التقييم	رائد عوادة	مركزي المواد في المدرسة	اجتماع مع المركزين للمناقشة وتبادل الأفكار	تحديد عينة الدراسة وتحديد عدد الأسئلة	شهر 6 أسبوع ثاني
تشخيص مستوى الطلاب في حل المشكلات والعمل التعاوني قياس مستوى الطلاب في حل المشكلات والعمل التعاوني	رائد عوادة	مركزي المواد في المدرسة	اختبار قبلي عملي	تشخيص مستوى الطلاب قبل دمج الروبوت في التعليم	شهر 6 أسبوع ثالث
بعد دمج الروبوت	رائد عوادة	مركزي المواد في المدرسة	اختبار قياس الأثر	نتائج الطلاب بعد تفعيل دمج الروبوت في التعليم	شهر 6 أسبوع رابع

## سابعاً: تأهيل المعلمين

يشترك معلمو (اللغة العربية، والرياضيات، والعلوم، والحاسوب والتكنولوجيا) في استكمال برنامج مدته 30 ساعة يختص بتقديم عدة **LEGO SPIKE ESSENTIALS**، وفيه يتعرف المعلمون على مكونات العدة والتصميم الميكانيكي والبرمجة، وشرح برنامجها الخاص بالبرمجة المرئية وأيضاً يتعرف المعلمون على برنامج **Scratch** وكيفية استخدامه وكيفية الدمج بينه وبين عدة الليجو. ويتم عقد ورش عمل خلال سير المشروع يتم فيها معالجة صعوبات العمل.

### معايير اختيار المعلمين:

- امتلاك مهارات التخطيط واختيار الاستراتيجيات الملائمة في التعليم.
- المهارة في عرض المحتوى بتسلسل منطقي.
- مهارات التعامل مع البرامج الحاسوبية المختلفة.
- مهارات إدارة الوقت وتنظيمه.
- القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.
- التميز في مجال التدريس.
- القدرة على التطور والتعلم بصورة مستمرة.

### ❖ ساعات مرافقة:

يتم مرافقة المعلم من خلال (مرشد حوسبة أو مشرف ومدير المدرسة) لمدة 5 ساعات إرشادية لكل مدرسة خلال فترة المشروع، وفيها يتم التأكد من سير المشروع بطريقة ملائمة، ويتم التواصل مع الطلاب والمعلمين وتقديم الدعم الفني والتربوي اللازم.

### ❖ تلخيص:

بعد مرور غالبية المدارس في تجربة التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا كان لا بد من أخذ العبر والاستفادة من ذلك بتبني فكرة دمج الروبوت في التعليم؛ لما يوفره من أدوات ابتكارية ولملموسه تنقل الطالب من منطقة اللاشعور إلى الشعور بأهمية إيجاد حلول للمشكلات وطريقة الوصول إلى الحل من خلال التركيب والتصميم والبرمجة، وتنمية روح الخيال والإبداع لديه. لذلك ينبغي تبني خطة دمج الروبوت للمرحلة الابتدائية في العملية التعليمية باستخدام نموذج ادكار، وأن هذا النموذج يسير بشكل خطي وفقاً للتسلسل المذكور سابقاً، حتى بلوغ النتيجة المراد تحقيقها وتجنب مقاومة التغيير في العملية التعليمية، بالإضافة إلى تقبل وإدراك الطلاب والمعلمين لهذا التغيير والارتياح له، فالناس عادةً يميلون إلى الحفاظ على الأمور الروتينية؛ خوفاً من حدوث أي تغيير حتى لو كان بسيطاً نسبياً.

إن العملية التعليمية بحاجة إلى تطوير وتغيير إيجابي بصورة مستمرة، ومتابعة المستجدات التكنولوجية الناجحة كافة وتكييفها بما يتلاءم وثقافتنا الإسلامية وتطويعها لطبيعة مبادئنا وموروثنا الحضاري والثقافي، وفي النهاية يجدر القول إنّ النجاح بدمج الروبوت في العملية التعليمية بحاجة إلى داعمين ومؤثرين بدءاً من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، وصولاً إلى المعلمين والطلاب.

### **الخطة التكنولوجية المقترحة لتطبيق وتنفيذ بناء ثقافة إبداعية تنظيمية والتهيئة لتطبيق**

#### **فضاء تربوي إلكتروني في المدارس الابتدائية:**

تهدف هذه الخطة إلى تأسيس منهج معتمد لتدريس مهارات تركيب وبرمجة الروبوت في المدارس الأساسية في القرن الحادي والعشرين، وإعادة النظر في توظيف توزيع ساعات الحصص لمادة الحاسوب، بما يحقق احتياجات القرن الحادي والعشرين؛ لما له من بالغ الأهمية والأثر على تقدم الطلاب، سواء في التحصيل، أو بتبني وعمل مشاريع وأبحاث تسهم في خدمة وتنمية روح البحث العلمي، أشارت العديد من الأبحاث إلى أن الروبوت يعدّ عنصراً مشوقاً وملهماً للعديد من الطلاب مع مراعاة الفروق الفردية، ويعمل على تنمية التعلم التعاوني والتعلم الذاتي، لذا أصبح لزاماً على متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم العمل مع المشرفين ومديري المدارس، في سبيل إيجاد منهج معتمد يتم تدريسه بشكل رسمي في المدارس الأساسية؛ لإتاحة الفرصة للطلاب في اللحاق بدول العالم المتقدم من خلال اعطائهم فرصة التجربة والابداع.

#### **الفئة المستهدفة:**

الطلاب من الصف الأول الابتدائي لغاية الصف الرابع الابتدائي.

#### **تصميم المادة التعليمية لكل صف من الصفوف كما يلي:**

- الصف الأول Lego WEDO2

- الصف الثاني Lego WEDO 2

- الصف الثالث Scratch

- الصف الرابع Lego Spike Essentials & Scratch

#### **إعداد الخطة الخاصة لكل صف من الصفوف كما يلي:**

خطة مهام ومهارات المرحلة الابتدائية، أنظر الملحق (20)

#### **استراتيجية تنفيذ النشاط:**

1. التواصل: يتم فيه شرح النشاطات والتجارب المختلفة، يقوم المعلم بتشجيع الطلبة على

طرح تساؤلاتهم حول المهمة.

2. **البناء:** جميع النشاطات تتضمن بناء قطع ليجو او بناء برامج. التعلم الفعال (التعلم عن طريق العمل) يكون عن طريق بناء الأشكال والبرمجة فيكتسب الطلاب المعرفة، وهذه المعرفة بدورها تمكنهم من بناء أشكال أكثر تعقيدا وبرامج أكثر شمولية وتشكل تحدياً له؛ مما ينشئ دائرة من المعرفة تزداد متانة دون تدخل خارجي، وبناء الأشكال والبرامج مع مجموعة يوسع إمكانيات هذا التعلم. لأن الحلول الجماعية عادة أفضل من الحلول الفردية نظراً للفرص التي تظهر خلال العملية.

3. **التفكير:** يتم إعطاء الطلبة فرصة لنقاش ما تم تعلمه، وما هي أبعاد النشاط في حياتنا، ويتم إعطاء فرصة لجميع المشاركين عن سؤالهم أسئلة حول المهمة وكيفية أدائها، الصعوبات، الحلول، إمكانية تطبيق المعرفة المكتسبة في الحياة العملية. الأسئلة تعزز إدراك المتعلم حول عملية التعلم ومحاولة إيجاد حلول مختلفة للمهمة المقترحة.

4. **الاستمرارية:** معظم الانشطة والمهام المتبعة في الخطة تشكل مدخلاً لنشاط جديد (مثال نشاط كرة القدم وغيره)؛ وبالتالي النشاطات تهدف الى بناء معرفة مكتسبة ومستمرة، هذه المرحلة تبقي المتعلم في حالة من التقدم من أجل تعزيز الدافعية الذاتية بحيث ينغمس الطالب في العملية التعليمية.

#### **طريقة تنفيذ وتطبيق النموذج في المدرسة:**

يتم تقسيم صف يتكون من (24) طالباً على سبيل المثال إلى مجموعتين (مجموعة حصة حاسوب (12) طالباً، ومجموعة حصة روبوت (12) طالباً).

#### **مراجعة النموذج:**

- عمل زيارات ميدانية من وزارة التربية والتعليم وخبراء الروبوت للمدارس، وعقد لقاءات مع الطلاب والمعلمين وتقييم أدائهم بموضوعية مستندة بذلك على معايير تقييم (Rubric)، وذلك بهدف التطوير والتحسين المستمر.
- توفير جميع احتياجات الطلاب والمعلمين باستمرار.
- متابعة التطورات المستجدة والتحديات وتزويد الطلاب والمعلمين بها.
- تعزيز المعلمين والطلاب الذين تفاعلوا بطريقة فعالة في إنجاح دمج الروبوت في التعليم.
- تخصيص يوم كل فصل دراسي للاحتفال بالإنجاز الذي تم تحقيقه.
- ربط الجوائز والحوافز بالجهد المبذول لضمان الاستمرارية في دمج الروبوت التعليمي.
- إعداد قائمة رصد لتقييم الأداء والمخرج بشكل مستمر.

#### **المخرجات:**

- تأهيل المعلمين في الروبوت التعليمي

- تصميم، بناء، برمجة، واختبار روبوت الليجو للمرحلة الابتدائية.
- تطبيق مفاهيم عملية في الرياضيات والعلوم والحاسوب (البرمجة)
- تطوير مهارات التفكير العميق، تنظيم الوقت، والتعاون، وتعزيز الثقة بالنفس
- التفاعل مع المجتمع المحيط

#### جدول ( 27): تنفيذ وتطبيق المشروع في المدرسة

المخاطر	المراقبة\التقييم	KPI	النتائج	مصادر التأكيد من حدوث التغيير (SOV)
منافسة من مدرسة اخرى	توفير مرشد للمشروع	اجتماع مع المدير	اهداف	تقرير مدير
عدم توفر غرفة لمختبر روبوت	تغذية تقديمية	اجتماع مع مركزي المواد	الغايات	مشاهدة معلمين
عدم توفير حقائب الروبوت بالوقت المناسب	تطوير وتحسين	اختبار قبلي وبعدي	المخرجات	قائمة رصد
وجود تناقضات بين السلوك الإداري والأكاديمي	تغذية راجعة	اختبار قياس الأثر	أنشطة	منتجات طلاب

#### مؤشرات النجاح:

حتى نتأكد من نتائج التغيير، وأن هناك أموراً بناءً على احتياجات المؤسسة، تم تحقيق ذلك من خلال إعداد قائمة رصد لكل طالب مشارك، والجدول التالي يوضح المؤشر لكل خطوة من خطوات نموذج أدكار (ADKAR):

#### جدول ( 28): المؤشر لكل خطوة من خطوات نموذج أدكار

إسم الطالب او المجموعة: \_\_\_\_\_

المؤشر	الوعي	الرغبة	المعرفة	القدرة	التعزيز	الانتماء والولاء
تعريف الروبوت التعليمي						
حل المشاكل من خلال الروبوت التعليمي						
تركيب الروبوت التعليمي						
برمجة الروبوت التعليمي						
التعاون في المجموعة						
مراعاة الفروق الفردية						
تطوير التفكير الناقد						
زيادة في الدافعية						
زيادة في المهارات						
التدريب بشكل مستمر						
حوافز ومكافآت						

### صِدق المهام وفق ثقافة إبداعية (روبوت تعليمي)

للتحقق من صِدق المهمات المصوغة وفق استراتيجية (ADKAR)، تم عرضها على (ثلاثة) محكمين من المختصين في مناهج التكنولوجيا وأساليب تدريسها، وطلب منهم إبداء الرأي حول المهمات من حيث الصياغة اللغوية لأهداف الدروس ووضوحها وسلامتها، والدقة العلمية في صياغة أنشطتها، ومدى انسجام الخطط التدريسية مع التعلم القائم على الروبوت التعليمي، ومدى إمكانية تطبيقها على الطلاب من الصف الأول لغاية الصف الرابع الابتدائي، وقد تم الأخذ باقتراحاتهم وآرائهم وأجريت التعديلات المقترحة على الدروس.

في الفصل التالي سيتم التطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة الكمية والكيفية التي توصلت إليها الدراسة.

# الفصل الخامس

## مناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

### مقدمة:

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج الكمية للدراسة، ومناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة، بالإضافة الى التعقيب على النتائج استناداً الى الدراسات السابقة، وفيما يلي بيان لمناقشة النتائج:

### المبحث الأول: مناقشة النتائج الكمية للدراسة

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

##### 1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي نصّه: "ما واقع الثقافة التنظيمية الابداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في محافظة القدس؟"

جاءت الفقرة والتي نصها " تنمي الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية في توظيف التكنولوجيا الحديثة " في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة والتي نصها " توظف الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية لتطوير البيئة التعليمية التقليدية " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وجاءت الاستجابة على الدرجة الكلية لمحور " الثقافة التنظيمية الابداعية " متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى الإدارة المدرسية في تنمية الثقافة التنظيمية الإبداعية الموظفة للتكنولوجيا الحديثة، ولذلك من الضروري بمكان استثمار ذلك من خلال العمل على وضع الخطط، وتوفير البرامج والتطبيقات والمنصات الالكترونية المرونة، والمشجعة لتبني هذه الثقافة الإبداعية (البيئة التعليمية)، وهذا يتفق مع دراسة كل من (الدويري، 2020؛ مسودي، 2018؛ بحر، 2016)، حيث اشارت هذه الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بالتحضير الاستراتيجي للتحويل إلى التعلم الإلكتروني في الجامعات السعودية، كما أظهرت النتائج أن هناك ضِعْفاً في التخطيط الاستراتيجي نحو التعلم الإلكتروني بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير طريقة التقييم والتقييم بما يتوافق ومهارات القرن الحادي والعشرون(21) والأحداث المستجدة، مع الاهتمام بإعطاء صلاحية للمعلم بالمشاركة في اتخاذ القرار الفعال، وأيضاً وجود دور هام للثقافة التنظيمية في مستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، بالإضافة الى عدم اتاحة الفرصة للموظف باتخاذ القرار دون الرجوع الى المسؤول المباشر في بيئة الإدارة الإلكترونية، وعدم وجود تحفيز للمعلمين المتميزين في نشر أو بناء العمل الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم العالي.

## 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي نصه: "ما واقع تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟"

جاءت الفقرة والتي نصها "يُقدم الفضاء التربوي الإلكتروني مشاركة الأفكار الإبداعية" في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة التي نصها " يتوفر بُنية تحتية في المدارس الأساسية (أجهزة ووسائل اتصال) تُسهل توفير فضاء تربوي إلكتروني " في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة، وجاءت الاستجابة على الدرجة الكلية لمحور " تطبيق فضاء تربوي إلكتروني" كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى توافق الباحثين على أن الفضاء التربوي الإلكتروني يُسهم في مشاركة الأفكار الإبداعية وبفعالية عالية، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية توعية الأهل والطلبة، وتدريب المعلمين وتأهيلهم وفقاً لمتطلبات واحتياجات القرن الحادي والعشرون (21) في المدارس الأساسية في محافظة القدس، وهذا يتفق دراسة كل من (الغامدي، 2019 ؛ ميلود، 2019)، إذ أشارت كل منهم الى أن البرنامج الإثرائي الإلكتروني له فاعلية كبيرة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي، وفي تنمية الدرجة الكلية لاختبار مهارات التفكير الإبداعي، وأن العلاقة بين الإدارة والإلكترونية والرضا الوظيفي كان محققاً جزيئاً، وبذلك بإمكاننا استثمار هذه العلاقة لزيادة من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبضرورة العمل لإرضاء الموظفين وتقديم التحفيز المادية والمعنوية للممارسة مختلف المهام.

## 3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي نصه: "ما مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟"

جاءت الفقرة التي نصها "مهارات القرن الحادي والعشرين تتطلب مهارات التفكير الناقد (التفسير، الاستنباط، الاستنتاج، التنبؤ) لدى الطلبة " في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة التي نصها " مهارات القرن الحادي والعشرين تتطلب مهارات التقييم الذاتي لدى الطلبة " في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة، وجاءت الاستجابة على الدرجة الكلية لمحور " مهارات القرن الحادي والعشرين" كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الباحثين يرون أن هنالك أهمية بالغة في تحقيق مهارات القرن الحادي والعشرين، سواء كانت في مهارات التفكير الناقد، أو التقييم الذاتي، والعمل على تقليص الفجوات ومراعاة الفروق الفردية؛ بهدف الوصول إلى قدرة الطلاب للتقييم الذاتي، وقد أشارت دراسة عسيري (2021)، إلى وجود تدني لدى طلاب المرحلة الدنيا في التبرير،

والتفسير والنقد بالإضافة إلى عدم القدرة على استخدام المعرفة في المواقف الجديدة، ومن هنا يمكن القول إنه أصبح إزاما البحث عن حلول تتبني ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني لما يوفره من المرونة والبرامج الجاذبة للانتباه واستغلال شغف الطلبة باستخدام التكنولوجيا والتفاعل معها بصورة إيجابية، وأيضاً فقد أوصت دراسة الزهراني وآخرون (2018)، بأهمية العمل على تطبيق البيئة متعددة الوسائل التعليمية لعلاج صعوبات التعلم في مادة الرياضيات للمرحلة الابتدائية.

#### 4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

والذي نصه: "ما النموذج المقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن (21) من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس؟"

جاءت الفقرة التي نصها "يوفر الروبوت التعليمي بيئة تفاعلية مولدة للأفكار الإبداعية لدى الطلبة" في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة والتي نصها "يعزز الروبوت التعليمي قدرة المتعلم على التفكير الناقد" في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة، وجاءت الاستجابة على الدرجة الكلية لمحور "نموذج مقترح للتغيير - روبوت" بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توافق المبحوثين على أهمية تبني الروبوت في التعليم، وضرورة توفير البيئة التعليمية المساندة لذلك؛ لما يوفره من توليد للأفكار الإبداعية التي تساعد الطلبة على تطوير ذاتهم من خلال البناء والتركيب والتجريب والبرمجة، ولما يوفره أيضاً في عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، والاتصال والتواصل والابتكار، وتنمية روح البحث العلمي، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الروبوت التعليمي له دور فعال ومهم، وهذا يتوافق مع دراسة كل من: (Valzano, et.al., 2021) ; (Screpanti, 2021) التي توصلت إلى أن إدخال أنظمة التكنولوجيا كالروبوتات مثلاً كمادة منهج تعليمي للطلبة في المرحلة الأساسية يمنحهم قيماً إنسانية، وتنظيمية إضافية والعمل على تحسين التفكير المنطقي والقدرة على التركيز التي أصبحت مفقودة عند العديد من الطلبة في هذا العصر، بالإضافة لتطوير المهارات الشخصية، كالتعاون والعمل الجماعي؛ مما ينعكس ذلك على علاقات الطلبة ببعضهم البعض بصورة إيجابية، وتطورهم في مشاريع تتضمن منهجيات وتكنولوجيا مبتكرة.

## ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 1. مناقشة نتائج الفرضية المتعلقة بالسؤال الخامس

والتي تنص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha =$  بين الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس".

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الإبداعية، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني، وأن العلاقة طردية بينهما بمعنى أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية الإبداعية، زادت درجة تطبيق فضاء تربوي إلكتروني لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس.

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تعدّ الحاضنة الرئيسية والأساسية، لتطبيق فضاء تربوي إلكتروني يؤدي في نهاية الأمر إلى نجاحه أو عدمه، وأن الثقافة القوية (المنسجمة مع عاداتها وتقاليدها وأعرافها ومعتقداتها) والمرنة تساعد بتقبل وتسهيل واندماج هذا النوع من التعليم في المدارس، ومما لا شك فيه أن الثقة التنظيمية أيضاً لها دور فعال في استمرارية وتقبل ذلك؛ مما ينمي ذلك الالتزام والانتماء الوظيفي، وهذا يتوافق مع دراسة (بحر، 2016)، التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية، وأيضاً مع دراسة (Lubis، 2020)، التي أشارت إلى وجود ثقافة تنظيمية خارجية ذات طبيعة عائلية تكاد أن تكون منظمة ومنضبطة من أجل تقدم المدرسة، ويمكن لهذا البحث توفير ثقافة تخلق القيم والثقة بالنفس باعتبارها عضواً في المنظمة، أو في المدرسة، وأشارت أيضاً نتائج دراسة المهدي (2017)، إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية لها أثر واضح في تبني وتقبل الجامعة للإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تأثير الأداء المتوقع، والجهد المتوقع، والتأثير.

### 2. مناقشة نتائج الفرضيات المتعلقة بالسؤال السادس

الفرضية الأولى والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha =$  بين متوسطات استجابات المبحوثين، نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس".

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha =$  بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة راجع إلى اختلاف الظروف البيئية والتنظيمية وصعوبة التكيف بها، وبالتالي شعورهم بعدم التساوي في التعامل وبما تقدمه البيئة المدرسية لهم.

**الفرضية الثانية والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين، نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر".**

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر والفروق لصالح الذين أعمارهم من 20 الى اقل من 30.

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يعيشون ظروف مختلفة، ويجدون صعوبة في التأقلم مع طبيعة وظروف البيئة التنظيمية؛ مما يشكل ذلك عدم المساواة في التعامل وبالتالي يصبح عامل العمر يشكل فرقا فيما بينهم.

**الفرضية الثالثة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تُعزى لمتغير الجهة المشرفة".**

أبرزت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة والفروق لصالح الذين جتهتم مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أنّ أفراد عينة البحث يرون أن هناك اختلافا في التعاطي مع الثقافة التنظيمية، وفقا لطبيعة الجهة المشرفة على المدارس في محافظة القدس، ونظراً لما تعيشه المحافظة أيضاً من وضع خاص في هذه الأيام.

### 3. مناقشة نتائج الفرضيات المتعلقة بالسؤال السابع:

**الفرضية الأولى والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس".**

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني، من وجهة

نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس.

وعليه لا يوجد تمايز في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس، بسبب كونهم ذكوراً أو إناثاً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يعملون في بيئة عمل واحدة وفي ظل ظروف عمل متشابهة، فيسود نظام تربوي يتعامل مع كلا الجنسين دون تمييز، مع إمكانية التعاون فيما بينهم لإنجاز المهمات الموكلة لهم.

**الفرضية الثانية والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر".**

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين، نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير العمر.

يتضح وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين أعمارهم من 20 الى اقل من 30 وأعمارهم من 30 الى اقل من 40 والفروق لصالح الذين أعمارهم من 20 الى اقل من 30 وكذلك وجود فروق بين الذين أعمارهم من 30 الى اقل من 40 والذين أعمارهم من 40 الى اقل من 50 والفروق لصالح الذين أعمارهم (40-50)، في حين لم يلاحظ أي فروق في المجموعات الأخرى للأعمار.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة التي أعمارهم تتراوح بين 20 الى اقل من 30 أكثر تقبلاً لتطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني؛ نظراً لأنهم حديثو التخرج من الجامعة وسهولة التأقلم والتكيف مع هذا النوع من التعليم وبالإمكان دمجهم مع فئات الأعمار الأخرى للاستفادة منهم، والاستفادة من فئة الأعمار الأخرى، فهم يتمتعون بالخبرة العملية والميدانية، وبذلك يتحقق الاندماج والتعاون بين مختلف الأعمار في المدارس.

**الفرضية الثالثة والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة".**

كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في محافظة القدس تُعزى لمتغير الجهة المشرفة.

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن تطبيق فضاء تربوي

إلكتروني لا يؤثر على تعاملهم مع الثقافة التنظيمية باعتباره لائحة أنظمة، وأوامر عليهم تنفيذها تتسم بالمرونة بما يحقق أهداف ورؤية ورسالة المدرسة بغض النظر عن الجهة التابع لها.

### المبحث الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة

قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات مع (8) من المديرين التربويين العاملين في مدارس أساسية في محافظة القدس والتي ركزت حول إيجاد النموذج المقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر المديرين التربويين، وفيما يلي عرض لمناقشة هذه النتائج:

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي نصه: "ما رأيكم بأهمية الثقافة التنظيمية في التهيئة لتطبيق فضاء تربوي إلكتروني قادر على الابتكار؟"

يرى الباحث مما ذكر أعلاه بأنه من الضروري على صانع القرار، تبني وإقرار استراتيجيات وسياسات تربوية ذات رؤية واضحة وتنسجم مع الأهداف المراد تحقيقها لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية، وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني لديه القدرة على مواكبة التطورات والمستجدات في المدارس الأساسية في محافظة القدس، مما يسهم ذلك في بناء الإنسان وتحقيق جودة في مخرجات التعليم، وينبغي العمل لتوفير البنية التحتية للتعليم الإلكتروني والإمكانيات المادية والمعنوية وتأهيل المعلمين وتطوير مهاراتهم، وتوفير بيئة تعليمية متفاعلة ومراعية لفروق الطلبة الفردية والاحتياجات النفسية، وقد أشارت دراسة القرشي (2019)، إلى أن توفير الدعم من مديرة المدرسة ودورها في تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ الأنشطة بالإضافة لمنحها الصلاحيات في حدود الأنظمة، قد أسهم في تعزيز قيمتي التعاون والانضباط لدى الطالبات من خلال تكرار الحصص وتبادل الحوارات والخبرات الهادفة، وبحسب ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية (-2022 2017)، لضرورة تحسين البيئة التعليمية الآمنة المحفزة العادلة المتمركزة حول الطالب والاحتياجات المجتمعية.

#### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي نصه: "كيف تتوقعون أو تستشرفون دافعية المعلمين لما يتوقع أن يطلب منهم نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني في ظل الأوضاع التي عاشوها والجهود التي بذلوها خلال جائحة كورونا؟ وإلى أي درجة يرون أن الوضع مرضياً؟"

من وجهة نظر الباحث إن هذه الآراء تتوافق وأدبيات ونتائج الدراسات السابقة، فقد أشارت دراسة كل من (بحراوي، 2019)، و (القحطاني، 2020)، و (ميلود، 2019)، إلى وجود نقص في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مما يستدعي ذلك دعماً من الإدارات العليا، وأن هنالك

ضعفاً في الاهتمام في العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، وقد اوصوا بمنح الحوافز والمكافآت لتشجيع الكوادر والقيادات لإدارة المدارس، وأظهرت هذه الدراسات أن العلاقة بين الإدارة والالكترونية والرضا الوظيفي كان محققاً جزئياً؛ وبذلك بإمكاننا استثمار هذه العلاقة لزيادة من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأنه من الضروري بمكان بناء الدورات التأهيلية للمعلمين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم تبعاً لمتغير العمر والخبرة في التدريس، بالإضافة الى المتابعة بهدف التطوير والتحسين في التعليم الالكتروني.

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي نصه: "ما هو رأيكم بدور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني مناسب للتعاون المشترك بين المشرفين والمدراء؟"

من وجهة نظر الباحث إن هذه الآراء تتوافق وأدبيات ونتائج الدراسات السابقة، فإن دراسة (العودة، 2021)، و(القحطاني، 2020)، و(براهيمي، 2019)، فقد أوصوا بضرورة تعميم الرابط الإلكتروني بين الإدارات التعليمية المختلفة وتحسين البيئة التحتية لإدارة التعليم بشكل فعال، كما وأظهرت النتائج قلة الاهتمام بتشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم بالإضافة إلى قلة البرامج التدريبية لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، وأن الإدارة الإلكترونية تؤدي نفس مهمات الإدارة التقليدية ولكن من خلال طريقة إلكترونية موحدة، وأن تطبيق ذلك يؤدي إلى التخفيف من التعقيدات الإدارية ودعم الشفافية والسرعة في تنفيذ المهام.

وقد أشارت دراسة السيف (2019)، إلى وجود انخفاض في اتجاهات العاملين والأسرة نحو المناخ التنظيمي، ويعزى ذلك الى عدم الاستقرار في المناخ التنظيمي وعدم رضا العاملين حيث كانت إجاباتهم تتسم بصورة سلبية، ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي والعنصر البشري؛ لما له بالغ الأثر في نجاح المنظمة من عدمه.

استناداً لما جاء في الأدب التربوي من الممكن القول: "إنه يتوجب النظر في مدى أهمية الدور الذي من الممكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية الإبداعية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني في المدارس الأساسية في محافظة القدس وفي تقريب المسافات، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع التعليمي الخاص الذي تعانيه محافظة القدس من تباعد الأبنية على سبيل المثال؛ مما ينعكس ذلك بالإيجاب لجميع مخرجات العملية التعليمية."

#### رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

والذي نصه: " ما المهارات الواجب توفرها في القرن الحادي والعشرين (21) من وجهة نظرکم؟"

اتفقت المجموعة البؤرية بأنه يجب التقرب لمهارات القرن الحادي والعشرين(21) من خلال خلق رؤية واضحة بإجماع مجتمعي واضح، وبماذا يريد أولادنا ومن خلال الرسالة أيضا تُخلق الثقافة الداعمة، وأن هذه الثقافة ستحتضن هذه الرؤيا (رؤية، ثقافة، وعي لهذه الثقافة)، ثم وعي فقه الممارسة لهذه القيمة على قاعدة معرفية تليق بأنسنة الانسان، وإذا تم عمل ذلك فإنه يصبح لدينا اختزال، فالقيمة هي مدنية ورقّي الإنسان هي الفطرة القيمية بحد ذاتها؛ لأنها من صناعة الخالق وبالتالي هي تبقى كل ما قيل من كل احتياجاتنا لا يمكنُ اختزالها بهذه المعادلة القيمية.

وأيضاً اتفقوا على وجوب العمل على تقييم الاحتياجات حقيقية، وضرورة تحديد الأولويات على ضوء الاحتياجات للسمات الشخصية، والعقلية للمعلم والطالب وبعد ذلك يتم عمل التغذية الراجعة، وأن ذلك يوفر التغذية التقديمية وفائدتها هي التخطيط اللاحق على ضوء التغذية الراجعة وذلك يعطي التعقب للاحتياجات والتخطيط اللاحق؛ مما يؤدي إلى الترسخ لاحتياجات المعلم، ويصبح لدى المعلم الهوية في التدريب.

#### خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

والذي نصه: "ما التحديات والمعوقات التي تواجهونها؟ وكيف السبيل إلى التغلب على هذه التحديات؟"

من وجهة نظر الباحث هذه الآراء تتوافق وأدبيات ونتائج الدراسات السابقة، إن دراسة كل من: (الروايضة، 2021؛ المغربي، 2021)، هدفت إلى أنه عند إعداد وتأهيل المعلمين يجب امتلاك مهارات الإدارة الصفية، ومهارات اللغة وأيضاً الخبرات الميدانية لبيئات التعلم الرقمي، وبحسب ما أشارت إليه الخُطة الاستراتيجية فإن نسبة التحاق الطلبة بالفرع الادبي (76%) وبالفرع العملي بلغت (21%)، و(3%) بالفرع المهني، وهذا يعد مؤشراً يجدر الانتباه له؛ إذ ينعكس من ناحية سلبية من حيث التخصص واحتياجات سوق العمل؛ مما يزيد الفجوة بين التخصصات والحاجة من المهنيين والتقنيين والمهرة، وأيضاً من الواجب والمهم جداً إعادة هيكلة التطور المهني لدى المعلم أثناء الخدمة لتعزيز الانتماء والولاء، وتحسين في مستوى الأجور ومساواته مع باقي التخصصات الأخرى.

ويرى الباحث أنه ينبغي على صانع السياسات التربوية ادراك التحديات المعاصرة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين ويكون ذلك من خلال مراجعة الخطة الاستراتيجية 2017-2022،

وتبني سياسات تربوية واضحة لتحديد مواصفات المواطن الصالح وعمل إصلاحات جوهرية بنظام الثانوية العامة مثلاً، وكذلك الاستفادة من التجارب العالمية وملائمتها لقيم المجتمع المقدسي ومبادئه لتقليل الفجوة بين التخصصات وملائمة احتياجات السوق مع ما يتم تدريسه في الجامعات، كما أنه من الضروري العمل على التشبيك ما بين المدارس والجامعات لتمهيد الطريق للطلبة لمواصلة التعليم الجامعي في المستقبل.

**سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:**

والذي نصه: "ما توصياتكم لجعل الثقافة التنظيمية الإبداعية قادرة على تطبيق فضاء

**تربوي إلكتروني بهدف إعداد جيل قادر على تلبية احتياجات القرن 21؟"**

من وجهة نظر الباحث للتوصيات التي تقدم بها المقابلون بالمجموعة البؤرية منطقية وواقعية؛ نظراً لأن المدارس وبخاصة الحكومية تفتقر إلى بنية تحتية بدرجة أكبر من المدارس الخاصة ومن المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية (UNRWA) في تنفيذ التعلم الإلكتروني، وهذا يتفق مع دراسة أبو الخير (2019)، حيث أوصت بضرورة وضع نظام تربوي متماسك ورؤية واضحة لتنفيذ التعلم الإلكتروني، مع الاهتمام بتطوير البيئة التعليمية التقليدية وملائمتها للتعليم الإلكتروني.

وأتفق أيضاً مع المجموعة البؤرية أنه من أهم المهارات التي يجب تزويدها لدى الطلبة هي القدرة على التواصل، وإعداد الخطط وتكوين فريق خبراء لقيادة المدرسة أثناء الطوارئ، ونشر ثقافة مناسبة للتعليم الإلكتروني بعيدة عن التقليد وربطها بتقويم أصيل مع أهمية إشراك الأهل في ذلك، وجعل النظام التعليمي ثابتاً والبدء بالتحول التدريجي من التعليم التقليدي نحو الفضاء الإلكتروني، مع توفير الحوافز والمكافآت للمعلمين، وتوضيح آلية التعامل مع الطلبة من خلال الشائعات مع الاهتمام بتوفير دليل اجرائي مستحدث وفق متطلبات المرحلة.

**الخلاصة:**

في ضوء ما تقدم، تعد الثقافة التنظيمية الإبداعية رُكناً أساسياً، ومهماً في إنجاح تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني واستدامته، ولذلك ينبغي على صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم العمل بجدية على إزالة المعوقات كافة، سواء كانت (مادية، معنوية، تقنية، تدريب وتأهيل معلمين، حوافز ومكافآت... الخ)، في سبيل تبني هذا النهج وتطويره للبيئة المحلية، واللاحق بركب باقي الشعوب المتقدمة؛ نظراً لافتقار معظم البيئات المدرسية على المُحفزات السمعية والبصرية المُشجعة والمطورة لثقافة الطلبة وبما يتلاءم ومتطلبات واحتياجات القرن الحادي والعشرين (21).

## الفصل السادس

# توصيات ومقترحات الدراسة

## الفصل السادس: توصيات ومقترحات الدراسة

### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل استعراضاً لأهم التوصيات التي توصل إليها الباحث في ضوء ما تم بلورته من نتائج في هذه الدراسة، والتي يأمل الباحث أن تسهم في بناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي الكتروني في المدارس الأساسية وفق احتياجات ومتطلبات القرن الحادي والعشرين (21)، بالإضافة إلى وضع هذه التوصيات بين يدي صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم للمساهمة في تطوير البحث العلمي والنهوض بالعملية التعليمية.

### أولاً: توصيات الدراسة

على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل للتوصيات التالية:

#### ❖ توصيات محور الثقافة التنظيمية الإبداعية:

- 1) توعية الأهل والطلبة والمعلمين نحو بناء ثقافة تنظيمية إبداعية وما تمثله من أهمية بالغة في إنجاح تطبيق الفضاء التربوي الالكتروني في المدارس الأساسية، لتحقيق متطلبات القرن الحادي والعشرين.
- 2) العمل على تعزيز وتطوير الثقة التنظيمية الإبداعية لما لها من دور بالغ الأهمية في إنجاح تطبيق الفضاء التربوي الالكتروني.
- 3) تؤدي عناصر الثقافة التنظيمية الإبداعية دوراً هاماً في نشر وتطبيق الفضاء التربوي الالكتروني، ولذلك يلزم اخذ ذلك بعين الاعتبار.
- 4) إشراك المديرين والمعلمين والأهل عند تصميم وبناء المناهج التعليمية، والأخذ بأرائهم باعتبارهم شركاء في العملية التعليمية.
- 5) ضرورة التشبيك بين المدارس الأساسية والجامعات، لتحديد ميول الطلبة واتجاهاتهم وجعلها متوافقة لاحتياجات السوق ومتطلباته.

#### ❖ توصيات محور تطبيق فضاء تربوي الكتروني:

- 1) البدء بالتحول التدريجي نحو تبني أسلوب التعلم الالكتروني في المدارس الأساسية وجعله من أولويات التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية واضحة وثابتة، والاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية والمشاركة في اتخاذ القرار، لأن التغيير لا يتم بصورة سريعة او مفاجئة.
- 2) العمل على توفير بيئة تعليمية مناسبة وفقاً لاحتياجات القرن الحادي والعشرين (21)، وتقليل الفجوات بهدف تمكين الطلبة من الوصول إلى التقييم الذاتي مما يسهم ذلك في إنجاح تطبيق الفضاء التربوي الالكتروني.

(3) إدخال أنظمة الروبوتات، كمادة منهج علمي في المدارس الأساسية واللاحق بركب باقي الشعوب والأمم المتقدمة.

(4) بناء وتصميم منصات وبرامج تربوية إلكترونية تعليمية هادفة، ذات مرونة متوافقة مع ثقافة الطلبة وتتسم بالسهولة في استخدامها مع تحقيق التقويم الحقيقي وفق احتياجات القرن الحادي والعشرين (21).

### ثانياً: الدراسات المقترحة

بناء على اطلاع الباحث أثناء إعداد الدراسة وُجِدَ أنه من الممكن للباحثين من العمل في مجموعة من العناوين المقترحة وهي:

(1) تطوير الفضاء التربوي الإلكتروني بما يخدم الثقافة التنظيمية الإبداعية في المدارس الأساسية.

(2) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير ودعم الثقافة التنظيمية الإبداعية.

(3) أهمية التدريب وتوفير المكافآت للنهوض والرقى بمستوى البحث العلمي في فلسطين.

(4) دور الجامعات والكليات في تنمية مهارات الطلبة الإلكترونية في المدارس الأساسية.

(5) إجراء المزيد من الدراسات في موضوع الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني في المدارس الأساسية.

## المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم.

أبو الخير، احمد. (2019). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق التعليم الالكتروني من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية بمحافظة غزة. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 7(3)، 1 – 15.

بحر، يوسف والعاجز، إيهاب. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة. "مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 20 (2)، 28-82.

بشكوش، جعفر. (2021). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الأساسية في محافظة دهوك من وجهة نظري مديري هذه المدارس. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (65)، 369-387.

بحراوي، عبد الحفيظ. (2019). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية كمتغير في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 14 (14)، 217-278.

بركات، ربيعة. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية- دراسة حالة. جامعة محمد خيضر بسكرة (Doctoral dissertation, université de Biskra).

الأمين، أحمد العبيد إبراهيم، ياسين، ابوبكر الحاج محمد، علي، بابكر محمد حسن، مزاهر عبد الرحيم نصر خيرى. (2017). الثقافة التنظيمية الابداعية وأثرها علي الرضا الوظيفي (Doctoral dissertation), جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

البدري، مريم هاشم حمد. (2020). مقترح لاستخدام الروبوت كنظير تعليمي في تحسين الادراك والاحتفاظ بمقرر الاحياء للصف الثاني المتوسط. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، (57)، 87 – 99.

براهيمي، سميحة. (2019). الادارة الالكترونية في الجزائر بين الواقع والافاق. ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي السادس بعنوان النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني. الجزائر: جامعة محمد بوضياف – المسيلة.

حسن، منال وإبراهيم، هبة. (2021). مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية (أسيوط). 37(8)، 183-242.

جروان، نضال، الدويك، معالي. (2016) دمج علوم الروبوت في المنهاج المدرسي الرسمي في . الدول العربية، مجلة الروبوت العربية، (2)، 38-39.

الشريف، سلطان (2017). تلخيص نموذج أدكار، الدكتور سلطان الشريف (إدارة التغيير) ADKAR Model [ملف فيديو]. استرجع من <https://www.youtube.com/watch?v=cmoHxuHzY-4>

المهدي، حسين. (2017). دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية- ليبيا. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - نيلاي.

الدويري، محمود. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن، في ضوء عمليات إدارة المعرفة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (4)، 696-727. سمير، محمد. (2008). الإدارة الإلكترونية. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أشكناني، محمد. (2001). مهارات إعداد وكتابة البحوث العلمية، ديوان المحاسبة، دولة الكويت.

إسماعيل، سمر محمود شوقي عبد الشافي. (2023). برنامج تدريبي مقترح قائم على التعلم الإلكتروني لتنمية بعض المهارات الحياتية لطفل الروضة لمواجهة مخاطر التغيرات المناخية. مجلة الطفولة، 44(1)، 1764-1735.

الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكارنة، بلال وشاكر، شفيق وعبد القادر، محمد. (2010). وظائف وعمليات منظمات الأعمال. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الرويلي، عيدة. (2018). أثر استخدام برنامج تعليمي باستخدام الروبوت الآلي في تنمية التحصيل بمادة الرياضيات لدى الطالبات الموهوبات والمتفوقات. المجلة التربوية، 33 (129)، 183 – 214.

طاهري، فاطمة الزهراء وبن غزال، ابتسام. (2020)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق التعليم الإلكتروني بمؤسسات التعليم العالي. كتاب المؤتمر الدولي: دور الوسائل التكنولوجية في التعليم الجامعي والبحث الأكاديمي أيام 15\16 أكتوبر 2020، إصدارات المركز الديمقراطي العربي برلين - ألمانيا.

الزهراني، حامد وزيدان، أشرف. (2018). فاعلية تصميم بيئة تعليمية متعددة الوسائل لعلاج صعوبات تعلم مادة الرياضيات (الديسكلوليا) لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. *المجلة العربية لعلوم الإعاقاة والموهبة*، 2(3)، 231 – 279.

رحماني، ربيع. (2019). الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمة العمومية في الجزائر (مرفق التربية الوطنية نموذجاً). *جامعة محمد بوضياف - المسيلة*.

زيدان، ربيعة. (2021). الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة فنون الفراديس*، 13(44)، 318-342.

السحباني، حسام. (2016). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة - فلسطين.

السليمان، بدر والعمرى، معيض. (2020). أثر استخدام الروبوت التعليمي في تنمية مهارة الاستدلال المكاني لطلاب الصف الرابع الابتدائي في منهج الرياضيات. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 57(57)، 295 – 330.

السوالمه، سالم، والقطيش، حسين. (2015). استخدام المشرفين التربويين للانترنت في الإشراف الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 142(1)، 171 – 183.

الشنيفي، علي. (2018). دور قادة المدارس في توفير بيئة تعليمية آمنة لطلاب المدارس الثانوية بمدينة الرياض *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية* 26(2)، 327 – 348.

الشدادي، صالح، وخليل، صالح والحيدري عبد الله. (2020). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة أربيل. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 6(13)، 186 – 221.

أمرالله، عبد المالك والفقير، زينب. (2016). نظم المعلومات الإدارية التربوية. *المجلة الدولية في التربية*، 1(2)، 63 – 69.

العساف، صالح. (2006). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، (د. ط)، الرياض: مكتبة العبيكان.

عسيري، نوره. (2021). تحديات استخدام التعليم عن بُعد في ضوء الازمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية (ازمة كورونا أنموذجاً). *المجلة الدولية للتعليم الإلكتروني*، 2(2)، 93 - 164.

سردوك، علي. (2020). استخدام الروبوتات الذكية في المكتبات الجامعية: التجارب العالمية، والواقع الراهن في بلدان المغرب العربي. مجلة الدراسات وتكنولوجيا المعلومات، 2020(2)، 2 – 15.

عمار، أسماء. (2021). أثر استخدام الروبوت التعليمي في التحصيل الدراسي للمتعلمين في ظل التحول الرقمي. المجلة العربية للاعلام وثقافة الطفل، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 4 (17)، 25 – 40.

عوادة، رائد. (2023). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة القدس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(2)، 284-307.

عوادة، رائد. (2023). كفاءة الروبوت التعليمي في تدريس مادة الرياضيات من وجهة نظر معلميه في مدينة القدس. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية (جامعة الموصل).

العودة، أحمد وعبد العزيز. (2021). معوقات إدارة التعليم الإلكتروني بمحافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا. مجلة كلية التربية، 37(5)، 474-506.

العياشي، سالم وبن التومي، بلال وحريري عبد الهادي. (2021). الأداء التنظيمي وعلاقته - بقييم الثقافة التنظيمية لدى لموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. مجلة العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، 3(18)، 329 – 343.

الغالبى، طاهر حمسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي، (2015)، الإدارة الاستراتيجية منظور مهنجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الغامدي، سامية. (2019). فاعلية برنامج إثرائي وفق اتجاه تعليم STEM في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطالبات الموهوبات. مجلة كلية التربية، 35(2.5)، 82 – 124.

القحطاني، محمد. (2020). تنمية الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة. مجلة كلية التربية، 36 (11)، 61 - 97.

القرشي، سلطنة. (2019). دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم من خلال التجربة اليابانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(11)، 125 - 146.

قط، شكري. (2021). درجة معرفة مديري المدارس الحكومية الاساسية للكفايات التكنولوجية وتطبيقها في الإدارة المدرسية في مدارس مديرية جنوب نابلس (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، رام الله – فلسطين.

- المخلفي، مها. (2021). تفعيل دور قادة المدارس في بناء وتعزيز منظومة القيم المدرسية في ضوء النماذج العالمية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (70)، 150 – 179.
- المساعد، عالية. (2020). درجة استخدام الروبوت التعليمي لدى معلمي المدارس الخاصة في عمان والتحديات التي تواجههم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- مسودي، بشائر. (2018). دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي: دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- ميلود، شريف. (2019). دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.
- النبهان، موسى. (2013). أساسيات القياس في العلوم السلوكية. ط2. عمان (الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع.
- النبهان، موسى. (2014). أساسيات فحص دلالات الفروق الكمية (الإحصاء الاستدلالي) باستخدام برنامج (SPSS). العين (الإمارات): مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- آيت، خولة. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز: دراسة حالة مؤسسة "Prolipos" لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة - أم البواقي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل. (2009). الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. ط1. عمان: عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- الروايضة، خالد. (2021). مدى امتلاك معلمي المرحلة الأساسية في مدارس تربية البادية الجنوبية مهارات الإدارة الصفية، وعلاقتها بمخرجات التعلم والعلاقات الاجتماعية بين الطلبة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7 (4)، 38 – 62.
- عبد الرزاق، خالدية وعباس، سامي وأحمد، حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، 39 (1)، 151 – 178.

عبد العالي، نشوان. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ثقافة الانحرافات السنة 6 Sigma بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، 37(119)، 113 – 135.

مختاري، يونس. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسس ديوان الترقية والتيسير العقاري بمدينة الجلفة، المديرية العامة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر.

المغربي، عمر، (2021). مستوى امتلاك معلمي اللغة العربية لمهارات الأسئلة الصفية بمرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين، مجلة إيفاد للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(1).

عبابنة، هايل، الزعبي، ميسون. (2017). دمج الثقافة التنظيمية إلى نموذج تقبل التكنولوجيا في استخدام نظام التعلم الإلكتروني من وجهة نظر هيئة التدريس في جامعة آل البيت.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022، النسخة المطورة للاستراتيجيات القطاعية الثالثة للتعليم، رام الله.

بحر، يوسف والعاجز، إيهاب. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2)، 27-82.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Bahasoan, A. N., Ayuandiani, W., Mukhram, M., & Rahmat, A. (2020). Effectiveness of online learning in pandemic COVID-19. *International journal of science, technology & management*, 1(2), 100-106.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132-149.

Ha, C., & Lee, S. Y. (2019). Elementary teachers' beliefs and perspectives related to smart learning in South Korea. *Smart Learning Environments*, 6(1), 1-15.

- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. *Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis)*.
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020, December). Organizational culture. In *2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019)* (pp. 88-91). Atlantis Press.
- Maderazo, M. A. (2016). The change management in an academic institution: An organizational perspective. *Journal of Advances in Humanities and Social Sciences*, 2(6), 310-320.
- Pakpahan, A. K. (2020). Covid-19 dan implikasi bagi usaha mikro, kecil, dan menengah. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 59-64.
- Pallavi, D. R., Ramachandran, M., & Chinnasamy, S. (2022). An empirical study on effectiveness of e-learning over conventional class room learning—a case study with respect to online degree programmes in higher education. *Recent trends in Management and Commerce*, 3(1), 25-33.
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., & Putri, R. S. (2020). Studi eksploratif dampak pandemi COVID-19 terhadap proses pembelajaran online di sekolah dasar. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 1-12.
- Screpanti, L., Cesaretti, L., Storti, M., & Scaradozzi, D. (2021). Educational Robotics and social relationships in the classroom. In *Makers at School, Educational Robotics and Innovative Learning Environments: Research and Experiences*

from *FabLearn Italy 2019, in the Italian Schools and Beyond* (pp. 195-201). Springer International Publishing.

Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014, September). The importance of organizational culture for innovation in the company. In *Forum scientiae oeconomia*, 2(3), 27 – 39.

Valzano, M., Vergine, C., Cesaretti, L., Screpanti, L., & Scaradozzi, D. (2021). Ten years of educational robotics in a primary school. In *Makers at School, Educational Robotics and Innovative Learning Environments: Research and Experiences from FabLearn Italy 2019, in the Italian Schools and Beyond* (pp. 283-289). Cham: Springer International Publishing.

Velez, A. (2012). Preparing students for the future—21 st century skills. *University of Southern California*.

Yeol, L. S. (2020). Analysis of the effect of school organizational culture and professional learning communities on teacher efficacy. *Интеграция образования*, 24(2 (99)), 206-217.

### ثالثاً: مواقع الكترونية

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2022). قاعدة بيانات مسح التعليم للأعوام الدراسية 2012/2011 - 2021/2020. رام الله – فلسطين. تاريخ الزيارة: 2022/07/13، الموقع:

[https://www.pcbs.gov.ps/Portals/Rainbow/Documents/Teachers\\_ar.html](https://www.pcbs.gov.ps/Portals/Rainbow/Documents/Teachers_ar.html)

وزارة المعارف. (2022). قاعدة بيانات مسح التعليم (mabatrachav)، تاريخ الزيارة:

<http://ic.education.gov.il/mabatrachav/HomePage.htm>، الموقع: 2022/07/17

## الملاحق

## قائمة الملاحق

### ملحق رقم (1): الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لفحص أدوات الدراسة وتمثلت فيما يلي:

**عينة الدراسة الاستطلاعية:** قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع عينة استطلاعية

عدها (50) استبانة؛ من عمر 20 إلى أكثر من 50؛ لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.

### أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- المساهمة في بلورة مشكلة الدراسة وصياغتها بصورة صحيحة للتمكن من دراستها بصورة أعمق.
- صياغة عناصر أدوات الدراسة
- توفير مؤشرات لعينة الدراسة
- تحديد المفاهيم الأساسية في موضوع الدراسة " بناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي الكتروني وفق احتياجات القرن 21 في المدارس الأساسية في محافظة القدس.
- الكشف عن جوانب الضعف في إجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات وبالامكان التعديل وفق ما تسفر عليه الدراسة الاستطلاعية.

### نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- وجود محدودية فهم وإدراك لدى المدراء في المدارس الأساسية اتجاه بناء ثقافة تنظيمية إبداعية قادرة على تطبيق فضاء تربوي الكتروني وفق احتياجات القرن 21 في محافظة القدس.
- المعلمين الجدد أكثر تقبلاً لفكرة تطبيق الفضاء التربوي الالكتروني.
- إن الفضاء التربوي الالكتروني له أثره ايجابي على الثقافة التنظيمية باعتباره لائحة وأنظمة.
- وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق فضاء تربوي الكتروني.

ملحق رقم (2): استبانة في صورتها الأولية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

حضرة الدكتور/ة \_\_\_\_\_ الفاضل/ة

يقوم الباحث بدراسة عنوانها " نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية والتهينة لخلق مناخ تربوي الكتروني وفق احتياجات القرن 21 في المدارس الابتدائية في مدينة القدس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة العربية الامريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداتين للدراسة (استبانة ومقابلات) بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث التربوي، يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة وأسئلة المقابلات لتحكيمها والاسترشاد بأرائكم فيما يخص البحث من حيث: مدى انتماء الفقرات لمجالاتها، ومدى سلامة اللغة، وأية ملاحظات اخرى ترونها مناسبة.

شاكراً جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث: رائد عوادة  
إشراف  
أ.د. تيسير عبد الله  
د. كامل هاشم

بيانات محكم الاستبانة:

اسم المحكم	التخصص	الرتبة العلمية	جهة العمل	البريد الالكتروني

• الجزء الأول: البيانات الأولية:

الجنس:	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى	
العمر:	<input type="radio"/> أقل من 30 سنة	<input type="radio"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	<input type="radio"/> 40 سنة فأكثر
المؤهل العلمي:	<input type="radio"/> دبلوم	<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> ماجستير فأعلى
سنوات الخبرة:	<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<input type="radio"/> 10 سنة فأكثر
عدد الدورات التدريبية (تأهيل):	<input type="radio"/> دورة واحدة	<input type="radio"/> دورتان	<input type="radio"/> 3 دورات فأكثر
التخصص:	<input type="radio"/> علمي	<input type="radio"/> انساني	
المعرفة ببرامج الحاسوب:	<input type="radio"/> نعم	<input type="radio"/> لا	
المعرفة بالبرمجة:	<input type="radio"/> نعم	<input type="radio"/> لا	
التواصل بين أسرة المدرسة عبر البريد الإلكتروني (الايمل):	<input type="radio"/> دائماً	<input type="radio"/> أحياناً	<input type="radio"/> لا
التواصل بين أسرة المدرسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي :	<input type="radio"/> دائماً	<input type="radio"/> أحياناً	<input type="radio"/> لا
المسمى الوظيفي:	<input type="radio"/> إداري	<input type="radio"/> معلم	

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

الرجاء إبداء رأيكم حول محاور الاستبانة الأربعة علماً بأن الإجابة عن الفقرات تتكون من (35) فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

مقابل الإجابة (تصلح، لا تصلح، بحاجة إلى إعادة صياغة، حذف).

المحور الأول: الثقافة التنظيمية الإبداعية ويتكون من 7 فقرات

هي القيم والمعتقدات والتوقعات والمعايير التي تتم داخل المدرسة، وتتميز هذه العناصر بأنها قاسم مشترك لجميع المعلمين داخل المدرسة، مما يساهم في تنمية شعور الانتماء واتجاهات وقيم المعلمين في سبيل تحقيق رسالة المدرسة التربوية.

الرقم	الفقرات	ابداء الرأي		
		لا تصلح	تصلح	بحاجة الى إعادة صياغة
حذف				
1.	توظف الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية (الالتزام والانتماء)			
2.	تنمي الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة			
3.	تستخدم الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين			
4.	توظف الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية في تطوير البيئة التعليمية التقليدية لتلائم التعليم الإلكتروني			
5.	تساعد الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف الثقافة التنظيمية الإبداعية لقيم التعاون في المدرسة			
6.	تساعد الإدارة المدرسية في نشر الثقافة التنظيمية الإبداعية بهدف تبادل الخبرات الهادفة			
7.	تساعد الإدارة المدرسية في تحقيق الثقافة التنظيمية الإبداعية لدورها في التهيئة لخلق مناخ تربوي إلكتروني مرن			

### المحور الثاني: المناخ التربوي الإلكتروني ويتكون من 10 فقرات

إدارة العمليات والتقارير المستعجلة والطارئة عن بعد، والوصول الى المعلومات الدقيقة عن المدرسة من أي مكان وفي أي وقت بصورة آمنة مع المقدرة على التحسين والتطوير المستمر في الأداء الإداري.

الرقم	الفقرات	ابداء الرأي		
		لا تصلح	تصلح	بحاجة الى إعادة صياغة
حذف				
1.	يتوفر بنية تحتية في المدارس الابتدائية (أجهزة ووسائل اتصال) تسهل توفير مناخ تربوي إلكتروني			
2.	يتطلب سن القوانين اللازمة لتوفير المناخ التربوي الإلكتروني			
3.	يتطلب توفير السياسات اللازمة لتطبيق المناخ التربوي الإلكتروني			
4.	يتطلب المناخ التربوي الإلكتروني تأهيل معلمين لتوفير مناخ تربوي إلكتروني			
5.	يتطلب إعداد الخطط اللازمة لتوفير مناخ تربوي إلكتروني			
6.	يساهم المناخ التربوي الإلكتروني في تنمية العلاقة بين عناصر العملية التربوية (الإدارة والمعلمين والطلاب)			
7.	يساهم المناخ التربوي الإلكتروني في تنمية مهارات البحث عن المعلومة			
8.	يساهم المناخ التربوي الإلكتروني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي			
9.	يساهم المناخ التربوي الإلكتروني في تنمية التعلم التعاوني			
10.	يساهم المناخ التربوي الإلكتروني في تنمية التعلم الذاتي			

### المحور الثالث: مهارات القرن 21 ويتكون من 8 فقرات

هي جميع المهارات الواجب توفرها والتي تتضمن كل من اتخاذ القرار، الابداع، التعاون، الابتكار، توظيف التكنولوجيا، والقدرة على التكيف والتواصل، والتفكير الناقد والتعلم المستمر.

الرقم	الفقرات	ابداء الرأي		
		لا تصلح	تصلح	بحاجة الى إعادة صياغة
حذف				
1.	تتطلب مهارات التفكير الناقد (التفسير، الاستنباط، الاستنتاج، التنبؤ)			
2.	تتطلب مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة)			
3.	تتطلب مهارات التعلم التعاوني			
4.	تتطلب مهارات التقييم الذاتي			
5.	تتطلب مهارات التخطيط			
6.	تتطلب مهارات تنظيم الوقت			
7.	تتطلب مهارة الاتصال والتواصل			
8.	تتطلب مهارة التعلم الذاتي			

### المحور الرابع: مقترح للتغيير – روبوت ويتكون من 10 فقرات

جذب انتباه الطلاب نحو التجربة والابداع والابتكار، والسرعة والدقة في إنجاز المهام، والعمل على تعزيز قيم (التعاون، التسامح، العمل ضمن فريق، الانتماء.. الخ)، واعداد جيل متعلم قادر على الاستمرار في البحث العلمي من خلال بيئة الروبوت والقدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية.

الرقم	الفقرات	ابداء الرأي		
		لا تصلح	تصلح	بحاجة الى إعادة صياغة
حذف				
1.	ينمي الروبوت التعليمي مهارة البحث عن المعلومة			
2.	ينمي الروبوت التعليمي مهارة حل المشكلات			
3.	ينمي الروبوت التعليمي اتجاهات الطلاب نحو حب التعلم			
4.	يوفر الروبوت التعليمي المحفزات السمعية التي تراعي الفروق الفردية			
5.	يوفر الروبوت التعليمي بيئة تفاعلية مولدة للأفكار الإبداعية			
6.	يساهم الروبوت التعليمي في تعزيز قدرة الطلاب على التفسير			
7.	يساهم الروبوت التعليمي في تعزيز قدرة الطلاب على التفكير الناقد			
8.	يساهم الروبوت التعليمي في إنتاج مشاريع جماعية إبداعية			
9.	يساهم الروبوت التعليمي في تطوير مهارات البرمجة للطلاب			
10.	يوفر الروبوت التعليمي المحفزات البصرية التي تراعي الفروق الفردية			

اسم المدقق اللغوي والنحوي: د. زياد مقبل

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

الرقم	اسم المحكمة	المسمى الوظيفي	تاريخ التحكيم
1	د. ناهدة العرجا	استاذ مشارك في علم النفس- جامعة بيت لحم	27-6-2022
2	أ.د. رجاء عسيلي	بروفيسور إدارة تربوية -جامعة القدس المفتوحة (فرع الخليل سابقا)	29-6-2022
3	د. كامل هاشم	أستاذ مساعد في تكنولوجيا التعليم - جامعة القدس	29-6-2022
4	أ.د. خالد أبو عصبه	بروفيسور – الجامعة العربية الامريكية	4-7-2022
5	د. جلتان حجازي	أستاذ مشارك في الإدارة التربوية – الجامعة العربية الامريكية	3-7-2022
6	د. رشيد جيوسي	أستاذ مساعد في علوم الحاسوب – جامعة القدس	5-7-2022
7	د. علياء يحيى العسالي	ا. مساعد في المناهج وطرق التدريس- جامعة النجاح	30-6-2022
8	د. بشرى بدوي	مدرسة في كلية التربية – جامعة القدس	4-7-2022
9	د. محمود حماد	أستاذ مساعد في علم الاجتماع (رئيس قسم الانسانيات) – جامعة فلسطين الاهلية	5-7-2022
10	د. يوسف الصفدي	دكتوراه / ادارة الاعمال / ريادة الاعمال /استاذ مساعد / جامعة اربد الاهلية	6-7-2022
11	د. عدنان قباجه	أستاذ مشارك في العلوم الإدارية – جامعة فلسطين الاهلية	5-7-2022
12	د. عفاف جبريل	دكتوراة إدارة تربوية- الجامعة الاردنية	7-7-2022

ملحق رقم (4): استبانة في صورتها النهائية



أخي المعلم / أختي المعلمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بدراسة عنوانها " نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية وتطبيق فضاء تربوي الكتروني وفق احتياجات القرن 21 في المدارس الأساسية في مدينة القدس "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة العربية الامريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة للدراسة (استبانة) بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المكونة من جزأين على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الشخصية.

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية الإبداعية.

المحور الثاني: الفضاء التربوي الالكتروني.

المحور الثالث: مهارات القرن 21.

المحور الرابع: مقترح للتغيير – روبوت.

ونظراً لما نعهده فيكم من تعاون مثمر لإكمال الدراسة، يأمل الباحث منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب، علماً بأن إجاباتكم في هذه المقاييس لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث: رائد عوادة

## التعريفات الخاصة بكل محور من المحاور الوارد ذكرها في الاستبانة

الثقافة التنظيمية الإبداعية: هي القيم والمعتقدات والتوقعات والمعايير التي تتم داخل المدرسة، وتتميز هذه العناصر بأنها قاسم مشترك لجميع المعلمين داخل المدرسة، مما يساهم في تنمية شعور الانتماء واتجاهات وقيم المعلمين في سبيل تحقيق رسالة المدرسة التربوية.

الفضاء التربوي الإلكتروني: هو إدارة العمليات والتقارير المستعجلة والطارئة عن بعد، والوصول الى المعلومات الدقيقة عن المدرسة من أي مكان وفي أي وقت بصورة آمنة مع المقدرة على التحسين والتطوير المستمر في الأداء الإداري.

مهارات القرن 21: هي جميع المهارات الواجب توفرها والتي تتضمن كل من اتخاذ القرار، الابداع، التعاون، الابتكار، توظيف التكنولوجيا، والقدرة على التكيف والتواصل، والتفكير الناقد والتعلم المستمر.

مقترح للتغيير – روبوت: هو جذب انتباه الطلاب نحو التجربة والابداع والابتكار، والسرعة والدقة في إنجاز المهام، والعمل على تعزيز قيم (التعاون، التسامح، العمل ضمن فريق، الانتماء. الخ)، واعداد جيل متعلم قادر على الاستمرار في البحث العلمي من خلال بيئة الروبوت والقدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية.

### • الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:		
<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى	
العمر:		
<input type="radio"/> من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	<input type="radio"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
<input type="radio"/> من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="radio"/> 50 سنة فأكثر	
المؤهل العلمي:		
<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> ماجستير فأعلى	
سنوات الخبرة:		
<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<input type="radio"/> 10 سنة فأكثر
الجهة المشرفة على المدرسة:		
<input type="radio"/> وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	<input type="radio"/> وزارة المعارف	<input type="radio"/> مدارس خاصة
عدد الدورات التدريبية (تأهيل) في مجال التخصص:		
<input type="radio"/> 1-5	<input type="radio"/> 5-10	<input type="radio"/> 10 فأكثر
عدد الدورات التدريبية (تأهيل) في مجال التربية:		
<input type="radio"/> 1-5	<input type="radio"/> 5-10	<input type="radio"/> 10 فأكثر

عدد الدورات التدريبية (تأهيل) في مجال الحوسبة:

○ 10 فأكثر

○ 5-10

○ 1-5

التخصص:

○ علوم إنسانية

○ علوم طبيعية

الدور الوظيفي:

○ معلم علوم ○ معلم رياضيات ○ معلم تكنولوجيا ○ مركز حوسبة ○ معلم مادة أخرى

المعرفة ببرامج الحاسوب:

○ بدرجة قليلة جداً

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة كبيرة جداً

المعرفة بالبرمجة:

○ بدرجة قليلة جداً

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة كبيرة جداً

التواصل بين أسرة المدرسة عبر البريد الإلكتروني (الايمل):

○ بدرجة قليلة جداً

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة كبيرة جداً

التواصل بين أسرة المدرسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

○ بدرجة قليلة جداً

○ بدرجة متوسطة

○ بدرجة كبيرة جداً

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية الإبداعية ويتكون من 7 فقرات

الرقم	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جداً
1.	توظف الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز الالتزام الوظيفي					
2.	تنمي الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية في توظيف التكنولوجيا الحديثة					
3.	تستخدم الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين					
4.	توظف الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية لتطوير البيئة التعليمية التقليدية					
5.	ترسخ الإدارة المدرسية ثقافة تنظيمية إبداعية تعزز التعاون					
6.	توظف الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية الإبداعية بهدف تبادل المعرفة					
7.	تُسخر الإدارة المدرسية كافة الظروف الممكنة لتعزيز فضاء تربوي إلكتروني مرن					

**المحور الثاني: الفضاء التربوي الإلكتروني ويتكون من 10 فقرات**

الرقم	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جد
1.	يتوفر بنية تحتية في المدارس الأساسية (أجهزة ووسائل اتصال) تسهل توفير فضاء تربوي إلكتروني					
2.	يتطلب توفير دليل اجرائي بهدف تطبيق فضاء تربوي إلكتروني في المدرسة					
3.	يتطلب توفير السياسات اللازمة لتطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني					
4.	يتطلب الفضاء التربوي الإلكتروني إعطاء دورات تدريبية للمعلمين في هذا المجال					
5.	يتطلب توفير فضاء تربوي إلكتروني لإعداد الخطط اللازمة					
6.	يقدم الفضاء التربوي الإلكتروني مشاركة الأفكار الإبداعية					
7.	يطور الفضاء التربوي الإلكتروني المهارات الإبداعية والابتكارية لدى الطلبة					
8.	يطور الفضاء التربوي الإلكتروني مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة					
9.	يعزز الفضاء التربوي الإلكتروني التعلم التعاوني لدى الطلبة					
10.	ينمي الفضاء التربوي الإلكتروني التعلم الذاتي لدى الطلبة					

**المحور الثالث: مهارات القرن 21 ويتكون من 8 فقرات**

الرقم	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جد
1.	مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التفكير الناقد (التفسير، الاستنباط، الاستنتاج، التنبؤ) لدى الطلبة					
2.	مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الاصالة) لدى الطلبة					
3.	مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التعلم التعاوني لدى الطلبة					
4.	مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التقييم الذاتي لدى الطلبة					

					5. مهارات القرن 21 تتطلب مهارات التخطيط لدى الطلبة
					6. مهارات القرن 21 تتطلب مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة
					7. مهارات القرن 21 تتطلب مهارتي الاتصال والتواصل لدى الطلبة
					8. مهارات القرن 21 تتطلب مهارة التعلم الذاتي لدى الطلبة

**المحور الرابع: مقترح للتغيير – روبوت ويتكون من 10 فقرات**

الرقم	الفقرات	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جد
1.	ينمي الروبوت التعليمي مهارة البحث لدى الطلبة					
2.	ينمي الروبوت التعليمي مهارات التفكير الابداعي لدى الطلبة					
3.	ينمي الروبوت التعليمي اتجاهات الطلبة نحو حب التعلم					
4.	يوفر الروبوت التعليمي المحفزات السمعية التي تراعي الفروق الفردية لدى الطلبة					
5.	يوفر الروبوت التعليمي بيئة تفاعلية مولدة للأفكار الإبداعية لدى الطلبة					
6.	يطور الروبوت التعليمي قدرة المتعلم على التفسير					
7.	يعزز الروبوت التعليمي قدرة المتعلم على التفكير الناقد					
8.	ينمي الروبوت التعليمي انتاج أفكار جماعية إبداعية لدى الطلبة					
9.	يطور الروبوت التعليمي مهارات البرمجة لدى الطلبة					
10.	يوفر الروبوت التعليمي المحفزات البصرية التي تراعي الفروق الفردية لدى الطلبة					

اسم المدقق اللغوي والنحوي: د. زياد مقبل

ملحق رقم (5): خصائص أفراد عينة الدراسة  
الجدول من (1) إلى (10) تبين خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

1- توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	84	22.7
أنثى	286	77.3
المجموع	370	100

2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 20 – أقل من 30	58	15.7
من 30 – أقل من 40	164	44.3
من 40 – أقل من 50	112	30.3
50 فأكثر	36	9.7
المجموع	370	100

3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	191	51.6
ماجستير فأعلى	179	48.4
المجموع	370	100

4- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
5-1	52	14.1
10-5	95	25.7
10 فأكثر	223	60.2
المجموع	370	100

5- توزيع عينة الدراسة حسب الجهة المشرفة

الجهة المشرفة	العدد	النسبة المئوية %
مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية	82	22.1
مدارس تابعة لوزارة المعارف	213	57.6
المدارس الخاصة	75	20.3
المجموع	370	100

6- توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية (تأهيل)

الدورات	التخصص		التربية		الحوسبة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
5-1	153	41.4	193	52.1	258	69.7
10-5	92	24.8	89	24.1	71	19.2
10 فأكثر	125	33.8	88	23.8	41	11.1
المجموع	370	100	370	100	370	100

7- توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
علوم طبيعية	120	32.4
علوم إنسانية	250	67.6
المجموع	370	100

8- توزيع عينة الدراسة حسب الدور الوظيفي

الدور الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
معلم علوم	43	11.6
معلم رياضيات	39	10.5
معلم تكنولوجيا	37	10.0
مركز حوسبة	41	11.1
معلم مادة أخرى	210	56.8
المجموع	370	100

9- توزيع عينة الدراسة حسب المعرفة

الدرجة المعرفة	برامج الحاسوب		بالبرمجة	
	العدد	%	العدد	%
بدرجة متوسطة	172	46.5	169	45.7
بدرجة قليلة جداً	198	53.5	201	54.3
المجموع	370	100	370	100

10- توزيع عينة الدراسة حسب التواصل بين أسرة المدرسة

الدرجة التواصل	عبر البريد الإلكتروني (الايمل)		عبر وسائل التواصل الاجتماعي	
	العدد	%	العدد	%
بدرجة متوسطة	137	37	152	41.1
بدرجة قليلة جداً	233	63	218	58.9
المجموع	370	100	370	100

ملحق رقم (6): أسئلة المقابلة في صورتها الأولى

- هناك حراك كبير ونقاش واسع في القطاع التربوي والتعليمي نحو تطوير وتحسين جودة التعليم الالكتروني في المدارس الاساسية في ضوء ما أفرزته نتائج جائحة كورونا..... فما رأيكم بأهمية الثقافة التنظيمية في التهيئة لتطبيق فضاء تربوي الكتروني قادر على الابتكار؟
- كيف تتوقعون او تستشرفون دافعية المعلمين لما يتوقع ان يطلب منهم نحو تطبيق فضاء تربوي الكتروني في ظل الأوضاع التي عاشوها والجهود التي بذلوها خلال جائحة كورونا؟
- وإلى أي درجة ترون أن الوضع مرضيا؟
- ملاحظة: " في حالة الإجابة بالرضا " ما الأمور التي أنتم راضون عنها؟ لماذا؟ ما الذي تعتقدون انه يسير على ما يرام وبشكل مرض؟".
- ما هو رأيكم بدور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني مناسب للتعاون المشترك بين المشرفين والمدراء؟

**ملاحظة:**

- إذا كان الوضع إيجابيا " ما الأمور التي أنتم راضون عنها؟ لماذا؟ ما الذي تعتقدون انه يسير على ما يرام وبشكل مرض؟ وما الذي تعتقدون انه يسير بشكل غير مرضي؟ في ضوء ما نواكبه من تقدم هائل وسريع في الثورة التكنولوجية، ما المهارات الواجب توفرها في القرن 21 من وجهة نظركم؟

## ملحق رقم (7): أسئلة المقابلات في صورتها النهائية

### أسئلة تمهيدية

- هناك حراك كبير ونقاش واسع في القطاع التربوي والتعليمي نحو تطوير وتحسين جودة التعليم الالكتروني في المدارس الاساسية في ضوء ما أفرزته نتائج جائحة كورونا.....
- فما رأيكم بأهمية الثقافة التنظيمية في التهيئة لتطبيق فضاء تربوي الكتروني قادر على الابتكار؟
- كيف تتوقعون او تستشرفون دافعية المعلمين لما يتوقع ان يطلب منهم نحو تطبيق فضاء تربوي الكتروني في ظل الأوضاع التي عاشوها والجهود التي بذلوها خلال جائحة كورونا؟
- وإلى أي درجة ترون أن الوضع مرضيا؟
- ملاحظة: " في حالة الإجابة بالرضا " ما الأمور التي أنتم راضون عنها؟ لماذا؟ ما الذي تعتقدون انه يسير على ما يرام وبشكل مرض؟".

### أسئلة أساسية

- ما هو رأيكم بدور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني مناسب للتعاون المشترك بين المشرفين والمدراء؟
- ملاحظة: اذا كان الوضع إيجابيا " ما الأمور التي أنتم راضون عنها؟ لماذا؟ ما الذي تعتقدون انه يسير على ما يرام وبشكل مرض؟ وما الذي تعتقدون انه يسير بشكل غير مرضي؟
- في ضوء ما نواكبه من تقدم هائل وسريع في الثورة التكنولوجية، ما المهارات الواجب توفرها في القرن 21 من وجهة نظركم؟
- ما التحديات والمعوقات التي تواجهونها؟ وكيف السبيل الى التغلب على هذه التحديات؟

### أسئلة ختامية

- ما توصياتكم لجعل الثقافة التنظيمية الإبداعية قادرة على تطبيق فضاء تربوي الكتروني بهدف إعداد جيل قادر على تلبية احتياجات القرن 21؟
- وهل هناك أشياء أخرى لم نتحدث عنها وترغبون بذكرها؟

ملحق رقم ( 8 ) : كتاب تسهيل مهمة بحثية

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2022/6/27

الى من يهمة الأمر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب راند أسامة محمد عوادة والذي يحمل الرقم الجامعي 201912948 هو طالب دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على رسالة الدكتوراة الخاصة به بعنوان:

"نموذج مقترح لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية والتهيئة لخلق مناخ تربوي إلكتروني وفق احتياجات القرن 21 في المدارس الابتدائية في مدينة القدس تحت اشراف الدكتور تيسير عبدالله والدكتور كامل هاشم"، نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240  
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan  
E-mail: [FGS@aaup.edu](mailto:FGS@aaup.edu) ; [PGS@aaup.edu](mailto:PGS@aaup.edu) Website: [www.aaup.edu](http://www.aaup.edu)

ملحق رقم (9): قائمة بأسماء محكمين النموذج المقترح

الوظيفة	اسم المحكم
مرشد حوسبة وموجه للمدارس	د. رائد الزغل
محاضر حوسبة في الجامعة	د. عمر كرام
محاضر حوسبة في الجامعة ومعلم في المدارس، مرشد وموجه للمدارس	د. كامل هاشم



.....

مقابلته للميث .....  
الهدف من اجراء المقابلة هو لأغراض الميث  
التي لا يستكمال الحصول على ررض الدكتوراة في الادارة  
التربوية ، حيث ستتم الإجابات للرسالة التامة وقد  
ستدري التعديل في الاجابات حسب ما تقتضيه الضرورة  
لمصلحة الميث

اسم المدير/ة	تاريخ المقابلة
① سوسه عبد الرزاق ابو حبيب	٤/١٤/٢٠٢٢
② لبنه ابو عايطه	٤/١٤/٢٠٢٢
③ هازن جهموم	١٦/١٤/٢٠٢٢
④ رندم سفا	١٨/١٢/٢٠٢٢
⑤ ماريه عبد	١٨/١٤/٢٠٢٢
⑥ رنا الدريه	١٨/١٤/٢٠٢٢
⑦ هنادي طوطع	١١/٧/٢٠٢٢
⑧ نزيه قبت	١١/٧/٢٠٢٢

## ملحق رقم ( 12): ردود المقابلات

### مقابلة رقم (1)

#### مقابلة مع مديرة مدرسة الابراهيمية، هنادي طوطح بتاريخ 2022-7-11

المدارس المؤهلة لهذا النوع من التعليم بوجود امكانيات مادية وطاقم مؤهل ومنصة جوجل كلاس روم ساعدت كثيرا لبناء الثقافة التنظيمية الابداعية في التهيئة لتطبيق فضاء تربوي الكتروني وجود طاقم تكنولوجي ساعد في تقسيم المدرسة لأقسام وتقسيم المعلمين حسب خبراتهم واستخدامهم لتوظيف التكنولوجيا في التعليم وقد تم عمل دورات لطاقم المعلمين ولكن اثبتت هذه الدورات نجاحها مع المعلمين الشباب فقط ولتفادي ذلك تم اشراك معلمين شباب مع معلمين كبار في السن فبذلك تم عمل تبادل معرفة بين المعلمين من الناحية التقنية والخبرة في العملية التربوية.

اهالي الطلاب بحاجة الى توعية وعمل لقاءات ارشادية لتقبل هذا النوع الجديد من التعليم، فالمشكلة لا تقتصر على عدم وجود اجهزة حواسيب او انترنت لدى الطلبة وانما نفتقد لثقافة تنظيمية ابداعية تكون قادرة على مواكبة التطورات والمستجدات في العملية التعليمية مما ادى ذلك لحدوث فاقد تعليمي لدى الطلبة في مدينة القدس بشكل خاص.

يجب العمل على تعزيز التعليم الالكتروني من خلال اعداد الخطط تدريب المعلمين وتأهيلهم وعقد لقاءات ارشادية توعوية والعمل على ايجاد منصات الكترونية قادرة على اكساب الطلبة المعرفة وايضا القدرة على التقييم الصحيح لمستوى الطلبة ومراعاة فروقهم الفردية.

وان البيئة المحوسبة (فضاء الكتروني) يجب ان تكون مبنية على اساس الابداع والابتكار مما يساهم ذلك في تعزيز الثقافة التنظيمية في المدرسة بالإضافة لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المناسبة واطلاع الاهل بصورة مستمرة لوضع ابنهم من الناحية النفسية والتعليمية مما يشكل ذلك خطوة في الاتجاه الصحيح لبناء هذه الثقافة التنظيمية الابداعية المواكبة لاحتياجات القرن 21 في المدارس الاساسية في مدينة القدس.

وانه يوجد 90% من المدارس في مدينة القدس حصل لدى طلابها فاقد تعليمي وذلك بسبب عدم توفر الامكانيات سواء كانت امكانيات مادية او تأهيل معلمين، بنية تحتية قوية قادرة على تطبيق فضاء تروي الكتروني، وبالتوازي مع ذلك يجب ان لا تغفل لضرورة توعية الاهل (بناء ثقافة) لقيمة جهاز الحاسوب والانترنت وتوجيههم لكيفية استخدامه للحصول على معلومات ذات قيمة لهم ولأبنائهم ويكون ذلك من خلال مشاركة فيديوهات توضيحية وعقد ورشات وندوات واعلانات بصورة مستمرة ودائمة، مما يساهم ذلك في خدمة البحث العلمي واللاحاق بباقي الشعوب المتقدمة.

وان كثيرا من الاهالي بعيدون كليا عن ما هو الفضاء التربوي الالكتروني ولا يعملون ما هي حقيقتها وقد بنوا تصورات خاطئة عنه من خلال ما حدث اثناء جائحة الكورونا، لذا يستوجب ذلك الوقوف والعمل على التوعية لهذا النوع من التعليم الحديث في القرن 21، حيث ان لهذا النوع من التعليم القدرة على بناء الانسان اذا تم توجيهه بصورة سليمة واكسابه القدرة على التعلم الذاتي، ونظرا لما يوفره هذا النوع من التعليم ايضا يعد فرصة كبيرة لمن لم يستطع انهاء تعليمه في السابق او مع تمنعه الظروف من التواجد الفعلي في المدرسة او الجامعة من اكمال مسيرته التعليمية حيث انه لا يخضع لمكان او زمان وبإمكان المتعلم التعلم متى يشاء.

المعلمين كان لهم دور كبيرا في انجاح التعلم عن بعد اثناء جائحة كورونا، ولكن كان وقتهم مضغوط كثيرا وفقدان الخصوصية لديهم، وان نظام المكافآت لم يكن على المستوى المطلوب من قبل الوزارة، وان نظام المكافآت للمعلمين يعتمد فقط على مجهود فردي من المدير، والمطلوب انه يكون هناك دعم مادي ومعنوي وتقديره أكثر من الوزارة لما يقدمه المعلمين بخاصة لهذا النوع من التعليم الجديد على طرق تعليمنا التقليدية والعمل على النهوض به مما يوفر فرصة حقيقية جديدة نحو ايجاد فرص عمل للمعلمين في المستقبل.

وان توزيع شهادات التقدير التي تم توزيعها على المعلمين جاءت من خلال جهد فردي من قبل المدراء ولم يكن دورا في ذلك للمشرف التربوي في المدرسة،

يجب العمل على المراقبة من اجل تطوير الاداء وتحسين جودة التعليم وليس من اجل اصدار الاحكام على المعلمين.

وان المدارس الخاصة تعتمد على تنفيذ قراراتها من خلال التوافق مع رسالة واهداف ورؤية المدرسة، وان الهدف الاساس العمل على اكساب الطالب المعرفة وجعله مواكب لتطورات القرن 21.

من اجل تقوية السلوك الابداعي يجب العمل على توعية المعلمين ويجاد منهم المعلم الريادي المبتكر مما يساهم ذلك في بناء طالب مبتكر، وتوفير بيئة محوسبة لديها القدرة على اثاره المحفزات لدى المعلمين والطلاب، وان الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في ذلك، ويساهم ذلك في تقوية الانتماء والولاء للمدرسة، والعمل على الدعم النفسي والمعنوي لدى المعلمين وذلك يحتاج لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية، فكل ثقافة تأتي بالتدرج بخطوات ممنهجة ومدروسة سيكون لها نتيجة ايجابية نحو الابتكار مما يكون لها اثرا حقيقيا.

الدورات التأهيلية يجب ان ترتقي لثقافة تنظيمية واضحة وان تراعي مدى احتياجات المعلمين والمدارس لها، وان يتم عقدها بفترة مناسبة مبنية على تخطيط سليم مع وعي عام وشامل من قبل الوزارة من الضروري العمل على ايجاد تقييم بديل يرتقي لمستوى الطلبة مع مراعاة الفروق لديهم، ووضع السياسات اللازمة نحو تطوير التعليم وسد الفاقد التعليمي الذي افرزته جائحة كورونا.

ان الهدف من التعلم الالكتروني لا يقتصر فقط على اداء المهمة فقط وانما من الضروري العمل على التواصل مع الطالب ومراعاة نفسيته ومراعاة ظروف المعلمين ومكافأتهم على ما يبذل من جهود عظيمة وان التحدي هو الفجوة بين الاجيال في الفضاء الالكتروني ونقص الخبرة لدى المعلمين كان له اثرا سلبيا اثناء جائحة الكورونا بالإضافة الى ذلك المشرف التربوي كان تواصله ضئيل بمشاركته في هذا النوع من التعليم اثناء الجائحة

#### توصيات:

- بنية تحتية (اجهزة وانترنت.. الخ) بحاجة الى تطويرها وبخاصة المدارس الحكومية
- العمل على تعزيز ثقافة الايميل داخل المدرسة وليس اقتصارها على الرسائل الرسمية
- من اهم المهارات التي يجب تزويدها لدى الطلبة هي القدرة على التواصل
- استشارة باستمرار الأخصائيين التربويين، وعلم النفس، وعلم الاجتماع
- نشر ثقافة مناسبة للتعليم بعيدة عن التقليد
- بناء خطط وتكوين فريق خبراء لقيادة المدرسة اثناء الطوارئ

- تدريب وتطوير المعلمين ومتابعتهم بصورة دائمة بهدف التشجيع والتطوير.
- جعل النظام التعليمي ثابت والبدء بالتحول التدريجي من التعليم التقليدي نحو الفضاء الإلكتروني، مع توفير الحوافز والمكافآت للمعلمين.
- توظيف التكنولوجيا المتطورة نحو خدمة النظام التعليمي السائد في المدارس الأساسية.
- وضع استراتيجية بخطوط عريضة نحو التعلم الإلكتروني.

## مقابلة رقم (2)

مقابلة مع مدير مدرسة الايمان، زيد القيق بتاريخ 2022-7-21

### اهمية الثقافة التنظيمية الابداعية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني:

ان وجود الثقافة التنظيمية الابداعية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني فيها مشكلة حقيقية، وذلك بسبب انه المجتمع التعليمي (مدراء المدارس) تعامل مع جائحة كورونا على اساس انها تعليم عن بعد او تعليم الكتروني وبناءً على ذلك تم بناء تصورات ذهنية على ان هذا هو تعليم الكتروني، فمن هذا الاساس تأتي المشكلة وان ما حصل اثناء جائحة كورونا ليس تعليم الكتروني وانما يسمى التعليم اثناء الازمات او الطوارئ وهو يقتصر على الحد الأدنى من الاتصال والتواصل بين المعلم والمتعلم وليس به جودة تعليم، وبذلك تم بناء تصورات خاطئة عن هذا النوع من التعليم اثناء جائحة الكورونا.

وان المجتمع المقدسي في المدارس الاساسية سواء كان مدراء او معلمين فإنهم بحاجة الى ايجاد ثقافة توعوية تعمل على تصحيح ما حصل اثناء الجائحة من مفاهيم خاطئة وان ذلك ليس تعليم الكتروني، التعليم الالكتروني هو عبارة عن محتوى رقمي يتم تصميمه بالأهداف التعليمية وربطه بألية التقويم، فإن مفهوم التعلم الالكتروني لا يقتصر فقط على استخدام الادوات الرقمية فقط مثل اللوح التفاعلي وغيره من الادوات المتاحة عبر شبكة الانترنت، وبالإضافة لذلك نحن بحاجة الى ثقافة تنظيمية لهذين هما: تصحيح ما حصل اثناء جائحة كورونا وتوضيح ماهية التعليم الالكتروني، والهدف الثاني هو توضيح تعريف التعليم الالكتروني وتوظيف التكنولوجيا في التعليم فمثلا من الممكن توظيف التكنولوجيا في التعليم كوسيلة تعليمية (رحلات معرفية، دروس محوسبة... الخ)، فالثقافة المنشودة تتمثل في اصلاح ما احدثته جائحة كورونا في الفهم الخاطئ لماهية التعليم الالكتروني لدى المدراء والمعلمين في المدارس الاساسية في مدينة القدس.

موقف المعلمين من التعلم الالكتروني يتسم بالمعارضة بشكل كبير وانهم ليسوا على استعداد لتجربة ما حدث معهم مرة اخرى اثناء جائحة كورونا لأنها تعد تجربة سيئة وأصبح لدى الطلبة فاقد تعليمي في المدارس، ولذلك يتوجب اعادة النظر من قبل الوزارة في ايجاد الثقافة التوعوية التي تعمل على تدعيم التعليم الالكتروني في المدارس ويتمثل ذلك من خلال بناء بيئة محوسبة في داخل المدرسة (فضاء تربوي الكتروني)، يعمل ذلك على النهوض بجودة التعليم في المدارس وبناء الانسان المواكب لتطورات القرن 21.

ومن الضروري بمكان عند التفكير ببناء الفضاء التربوي الالكتروني مراعاة الاحتياجات الانسانية التي تعد مصدرا اساسيا ورئيسيا لنجاح هذا النوع من التعليم، فمن خلال وضع المنهجية الصحيحة والخطط والسياسات التربوية اللازمة تبقى هذه الثقافة وتدوم.

وجهة نظر المجتمع المقدسي لديه قبول للتعلم الالكتروني ويتمثل ذلك من خلال توجه الطلبة للتعلم نحو المجالات التكنولوجية، ويوجد لديه الثقافة التي تدعمه لهذا النوع من التعلم ولكن المشكلة السائدة في النظام التعليمي الغير داعم لهذه الثقافة.

في بداية الجائحة 2020 لم يكن يتوفر اي دليل اجرائي للتعلم الالكتروني وانما تم توفيره اثناء العطلة الصيفية ولكن لم يكن مساعد بدرجة لها اثراً.

لا يتوفر ثقافة تنظيمية صحيحة او صحيحة تدعم التعليم الالكتروني في المدارس الاساسية في مدينة القدس، ولكن الطلبة يعتبرون ان هذا النوع من التعليم عبارة عن فرصة لكسب العلامات بسهولة، والمعلمون يرفضون

التواصل مع الطلبة عبر الشاشات، وذلك بسبب انهم يفضلون استخدام اساليب التقويم التقليدية في التعليم الالكتروني، ولذلك يتوجب بناء ثقافة جديدة تضم الاهالي الطلبة المعلمون والمدراء.

وان عدم تأهيل المعلمين وتطويره مهاراتهم في التعلم الالكتروني يؤدي الى عدم تحقيق الرضا الوظيفي، ولذلك يجب العمل على توفير المكافآت المادية والمعنوية التي تعمل على تعزيز بناء الثقافة التنظيمية الابداعية. العمل على تطبيق فضاء تربوي الكتروني اثناء تعلم الطالب في المدرسة مما يساهم ذلك في اكساب الطلبة للمهارات اللازمة ولفهم ماهية هذا النوع من التعليم، مما يشكل ذلك بداية نحو التحول التدريجي لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية في المدارس الاساسية في مدينة القدس، بالإضافة الى ذلك اعتماد نظام المهمات المحوسبة كوسيلة لتدريب الطلبة.

وكان دور المشرف فقط عبارة عن اجراءات ومبادرات فردية ولم ترتق لدرجة سياسة عامة او لمستوى ثقافة تنظيمية تعمل على النهوض بالتعليم الالكتروني في المدارس.

#### توصيات:

- العمل على توفير الاجهزة والمعدات اللازمة لعملية التعلم الالكتروني مع العمل ايضا على تأهيل وتطوير مهارات المعلمين في توظيف التكنولوجيا لخدمة التعلم الالكتروني.
- التحول التدريجي نحو توظيف التعلم الالكتروني وتوضيح آلية التعامل مع الطالب من خلال الشاشات.
- اشراك الاهل لعملية التعلم الالكتروني ويجاد الثقافة المبنية على التفاعل الفعال لإنجاح التعلم الالكتروني.

### مقابلة رقم (3)

#### مقابلة مع مديرة مدرسة النظامية (سوسن صب لبن) التاريخ 4-12-2022 أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني....

كان هناك توجيهات من وزارة التربية والتعليم اثناء جائحة الكورونا لاستخدام هذا النوع من التعليم تباينت التوجهات والتوقعات لدى المعلمين في تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني، وقد حصل المعلمين على التدريب حسب الاحتياج بعد جائحة الكورونا قبل بداية العام الجديد، وان هذا النوع من التعليم يحتاج الى الإرادة ومن ثم الخبرة لدى المعلم.

وقد واجهت الإدارة وطاقت الهيئة التدريسية العديد من الصعوبات والتحديات على الصعيد التقني والتربوي فمثلا تم ارشاد المعلمات لطريقة عمل روابط لعمل لقاء تزامني وأيضا التواصل مع أهالي الطلبة الغائبين عن الدوام عن بعد، وأدى ذلك الى اخذ وقت ما يقارب الشهر، مما شكل ذلك ضغط على المعلمات (دوام 7 حصص عن بعد) ومتابعة أداء المعلمين من خلال الإدارة والمشرف، بالإضافة الى عدم توفر البنية التحتية المساندة لتطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني.

لا يوجد سياسة عليا وتنظيم مناهج.... أدى ذلك الى فاقد تعليمي، بناء مناهج تراعي الفجوة، وعدم وجود سياسة واضحة في مدارس القدس لتطوير واستحداث نماذج الكترونية، وان الجهد الذي بذل كان جهد فردي من الإدارة بالدرجة الأولى ومن ثم جهد المعلمين.

من اجل تقوية السلوك الابتكاري من الضروري توفير المكافآت المعنوية والمادية، وقد أصبحنا في هذه الأيام نطالب بتكلمة المعاش، مما انعكس ذلك على الإنتاج والابداع في التعليم بصورة سلبية.

#### المهارات المطلوب توفرها...

تفعيل حصص التكنولوجيا بصورة أكبر وتوفير معلمين اكفاء، فمثلا صف خامس يتعلمون حصتين فقط بالأسبوع حصص حاسوب، ومن صف اول لصف رابع لا يتعلمون حصص حاسوب لعدم توفر منهج لهم، والعمل على التوعية لدى المعلمين والاهل من خلال ورشات العمل، وتقوية الاتصال والتواصل.

#### التغلب على التحديات..

بحاجة الى تطبيق سياسة عليا ملزمة، وعرض قصص نجاح للمدراء والمعلمين من خلال موقع الوزارة، ودراسة جديدة للمناهج، وتوفير التقييم البديل الملائم لتطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني

#### التوصيات:

- توفير المرونة في استخدام المنصات الإلكترونية.
- استخدام الدروس التي تم شرحها واستغلالها كمكتبة الكترونية وتفعيل استراتيجية الصف المعكوس.
- بناء سياسة عليا لاحتضان ثقافة تنظيمية لتطبيق فضاء تربوي إلكتروني في المدارس الأساسية في محافظة القدس.

#### مقابلة رقم (4)

### مقابلة مع مديرة مدرسة العيزرية (البنى أبو عياطه) التاريخ 4-12-2022 أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني....

تلعب الثقافة التنظيمية دروا هاما في احتضان الفضاء التربوي الإلكتروني، حيث انه وخلال فترة جائحة كورونا تم تطبيق التعليم الإلكتروني كبديل للتعليم الوجيه نظرا للظروف التي طرأت في ذلك الوقت وعدم التمكن من الذهاب الى المدرسة، حيث كانت البداية مع تطبيق زوم و ثم تم الانتقال للتعليم من خلال منصة مايكروسوفت تيمز، وكان في بداية الامر هذا التعليم صعب على المعلمين لدرجة كبيرة جدا، وكانت عبارة ثورة بالنسبة لي في كمديرة للمدرسة، وكان أعداد الحصة الواحدة يأخذ وقتا طويلا من المعلمين (ما يقارب الساعتين تقريبا)، وهذا الشيء كان يتطلب الاعداد من البيت (خارج أوقات الدوام الفعلية)، بالنسبة لدورات الاشراف كانت الاستفادة منها لدى المعلمين بدرجات متفاوتة، حيث يعتمد ذلك على الدافعية والعمر، بالإضافة الى المجهود الفردي الذي يبذله المدير والمعلمين في سبيل استمرار العملية كما يجب ان تكون.

كان هناك توجيهات مستمرة من الإدارة للمعلمين في متابعة ودعم في طريقة تمرير الحصة عبر منصة مايكروسوفت تيمز والتعلم من الأخطاء في المرات القادمة، والتعلم عن بعد أدى الى سلب الخصوصية من المعلمين لعدم توفر الفكر التوعوي والثقافة الحاضنة، ومع كل هذه التحديات الا ان مدرستنا تميزت في التعلم الإلكتروني، ومن الممكن الاستفادة من هذا النوع من التعليم لظروف معينة مثل المرض او الاغلاقات والتسكيرات نظرا لظروف مدينة القدس بصورة خاصة، وقد كانت مشكلة التقييم للطلاب المعضلة الرئيسية ولم يتم بناء معايير يشارك بها الاهل، وان عدم توفر الحوافز والمكافآت أدى الى شعور المعلمين في الاحتراق الوظيفي، بالإضافة لعدم توفر منهاج حاسوب معتمد من الصف الأول لغاية الخامس.

#### تواصل المشرف مع الإدارة

كان هناك منتدى يوم الأربعاء بإشراف المشرفين، والتحدث مع المعلمين وسماع مشاكلهم، وهناك

تساؤل: هل يعقل ان يتم معالجة الفاقد التعليمي في فترة أسبوعين؟؟

#### المهارات المطلوب توفرها...

تفعيل استراتيجيات الصف المعكوس والاستفادة من الفيديوهات التعليمية المسجلة واعتبارها مرجع لدى الطلبة،

#### التغلب على التحديات.

بناء الثقافة التوعوية لضرورة تفعيل الفضاء التربوي الإلكتروني واطهاره لعدم تعارضه مع قيمنا واعراضنا.

#### التوصيات:

- توفير البنية التحتية بصورة دائمة.
- تقوية الوازع الديني والوعي الاجتماعي.
- زرع القيمة من قبل الاهل والمعلمين مع توفر الرقابة بصورة مستمرة.
- توظيف المعلومة الصحيحة بالوقت المناسب من اجل بناء الانسان والوصول الى الابداع.

## مقابلة رقم (5)

### مقابلة مع مدير الجيل الجديد، مازن مجوم 2022-12-6

#### أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني....

لعدم توفر الثقافة التنظيمية الحاضرة في تطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني كان هناك خلل في تطبيق ذلك مع الطلاب أثناء جائحة كورونا، ويجب ان يكون التعليم الوجيه والإلكتروني مستمرا بصورة متوازنة، ويحتاج النظام الإلكتروني لدعم مادي ومعنوي، والمعلم نفسه بحاجة الى ممارسة وتطبيق التعليم الإلكتروني، وان الأهل بحاجة الى ثقافة توعوية للالتزام بالحضور أثناء إعطاء الدروس عن بعد، وهذه الثقافة بحاجة الى توفير منهجية واضحة المعالم يتم تبنيها بسياسة عليا ملزمة للجميع، والمجتمع المقدسي تكوّن له فكرة معينة عن التعلم عن بعد.

#### تواصل المشرف مع الإدارة

المشرفين كانوا يتواصلون ويشاهدون ويناقشون الملاحظات مع المعلمات عبر منصة مايكروسوفت تيمز، وإطلاع المدير على ما هو جديد بالامتحانات وإعطاء الإرشاد المناسب.

#### المهارات والتحديات المطلوب توفرها...

قناعة الإنسان بالتغيير، والتطور وتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات والمعدات، وللوصول الى السلوك الى الابتكاري لدى المعلمين من خلال توفير الحوافز والمكافآت.

#### التوصيات:

- مراعاة الفروق بين كل مدرسة وظروفها، حيث ان لكل مدرسة ظروف تميزها عن غيرها من المدارس.
- مراعاة الحالة الاجتماعية التي يمر بها الطلاب.
- توفير التعليم الإلكتروني بصورة مستمرة بالتوازي مع التعليم الوجيه.
- توعية المدير للانفتاح نحو التعليم الإلكتروني والعمل على تطوير المعلمين.
- العمل زيادة الانتماء والإخلاص للمدرسة.

## مقابلة رقم (6)

مقابلة مع مديرة مدرسة بنات واد الجوز بتاريخ 2022-12-18

### أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني....

انا أؤيد تبني التعليم الإلكتروني في المدارس وتطوير التكنولوجيا داخل مدارسنا، وبناء تطبيقات الكترونية مساعدة للطلبة، وتطوير التكنولوجيا مع توفير الأدوات اللازمة مع ضرورة اقتناع المعلم بهذه الفكرة، ومن خلال التقرير السنوي من وجهة نظري من الممكن ان يؤدي الى تطوير السلوك الابتكاري لدى المعلمين في المدرسة. ان بناء الانسان يتم اعداه من خلال المعلم فلذلك يجب الاستثمار بالمعلمين، وعرض قصص نجاح للمعلمين في موقع الوزارة بمشاركة الاهل، وتوجيه شبكات التواصل الاجتماعي نحو التعليم الإيجابي، وتوفير مناهج اخلاقيات للطلبة، ومن اجل توفير الديمومة والاستمرارية يجب بناء الثقافة التنظيمية التي تعمل على تطوير تعليم التعلم عن البعد، والعمل على توفير البنية التحتية المساعدة والميسرة لتطبيق الفضاء التربوي الإلكتروني، وبناء الخطط من خلال سماع المديرين وهمومهم من المدارس وبالشراكة مع الاهل، وتوحيد وتقارب الرؤى بين الوزارات المتعاقبة.

### تواصل المشرف مع الإدارة

المشرفة في المدرسة تتواجد بصورة مستمرة مع إدارة المدرسة بالإضافة الى تكريم المعلمات بصورة إنسانية ومن مجهود فردي نابع منها.

### المهارات الواجب توفرها:

ايمان المعلم بأهمية التعليم الإلكتروني، توفير منصة تعليمية تحاكي واقع الطلاب، ذات مرونة للتعامل معها من قبل طلاب مرحلة الابتدائي.

### التوصيات:

- توفير الإمكانيات المادية
- تطوير المناهج والتحول التدريجي نحو التعلم الرقمي بما يخدم العملية التربوية والارتقاء بها.
- تعميم التجارب الناجحة.
- سماع من المديرين قبل بناء الخطط من قبل الوزارة.

## مقابلة رقم (7)

مقابلة مع مديرة شابات مسلمات، رندة سنقرط 2022-12-18

### أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني...

كانت بداية التعلم عن بعد بصورة مفاجئة في المدرسة من خلال تطبيق الواتساب لعدم توفر ثقافة تحتضن هذا النوع من التعليم مسبقاً، وعدم استجابة الأهل في بداية الأمر، وبعد ذلك تم بناء الفرق والايملات للطالبات عبر منصة مايكروسوفت تيمز، وحصول المعلمات على تدريب، وعدم توفر أجهزة لدى المعلمات والطالبات، وقد استطعت توفير أجهزة للمعلمات عن طريق مؤسسة فيصل (20 جهاز لاب توب)، بالإضافة الى توفير عدد من الأجهزة لبعض الطالبات مع شرائح انترنت، وقمت ببناء برنامج طوارئ للمواد التعليمية في المدرسة، واتابع مع المعلمات حضور وغياب الطالبات وطرق التقييم، وبناء خطط علاجية ضمن المنهاج من خلال بناء الأساسيات، وأيضا واجهنا مشكلة ضعف في القراءة والكتابة لجميع المراحل العمرية.

الوزارة اقتصر دورها على طلب التقارير (الإنجاز)، والجهد كان فردي من قبل المدير والمعلمين وعدم توفر الحوافز والمكافآت وعرض لعرض نجاح من خلال موقع الوزارة الرسمي!!!، وأيضا هناك مشكلة في نظام تكريم المعلمين فمثلا إذا تم ترشح المدير لجائزة التميز لا يتم قبول أي معلم من المدرسة نفسها بنفس العام! لم يتم توفير دليل اجرائي، وبعد انتهاء الجائحة كان هناك دعوات لتعويض الفاقد التعليمي ولم تتم بصورة سليمة.

### تواصل المشرف مع الإدارة

الاجتماعات مع المشرف من خلال منصة التميز تكون بلا جدوى لان معظم المدرء تختلف لديهم المشاكل ولكل مدرسة لها الظروف الخاصة بها.

### المهارات المطلوب توفرها...

- الاتصال والتواصل الفعال بين اقسام المديرية مع إدارات المدارس.
- توفير خطة ثابتة من بداية العام الدراسي للتعليم الإلكتروني.

### التوصيات:

- بناء خطط واضحة من وزارة التربية والتعليم قبل بداية العام الدراسي.
- العمل وفق نظام تربوي ثابت ذو رؤية واضحة.
- تقوية السلوك الابتكاري من خلال توفير نظام حوافز داعم للمعلمين.
- توفير المرونة لتسهيل الإجراءات الإدارية.
- ضرورة توفير منهاج معتمد لتعليم الروبوت في المدارس.

## مقابلة رقم (8)

### مقابلة مع مديرة رياض الأقصى ثانوية فرع ضاحية البريد، رنا الاشهب 2022-12-18 أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي إلكتروني...

واجهنا مشكلة عدم التزام الطلاب في المرحلة الابتدائية بالحضور ومشكلة الانترنت أيضا، وعدم القدرة على التواصل، وعدم شعور الطالب بالراحة اثناء التعلم عن بعد، ولذلك يجب توفير تابلت للطلاب في المدرسة، وارسال واجبات ونشاطات ملزمة حتى تكون ملزمة مبنية على أساس سياسات عليا، تزويد الغرف الصفية بجهاز عرض لجميع الصفوف، 80% من المعلمين كان لديهم دافعية للتعليم الإلكتروني، ولم يتم تزويد المعلمين بدليل اجرائي مع استحداث نماذج الكترونية جديدة، والتحول التدريجي نحو هذا النوع من التعليم وبناء المناهج الملائمة والمناسبة للمدراس من خلال تقليل الفجوات بين الوزارة والمدراء وبالمشاركة مع الاهل، وان تكون هذه المناهج تعتمد على اساسيات البحث العلمي.

#### تواصل المشرف مع الإدارة

متابعة الحصص مع المعلمين.

#### المهارات والتحديات المطلوب توفرها...

توفير البنية التحتية، وإعطاء دورات تأهيل للمعلمين، والتحول للتدريجي نحو التعليم عن بعد، وتوفير الحوافز والمكافآت وعرض قصص نجاح والاستفادة منها، يتم الانتهاء بتنفيذ المشاريع وليس بالنتائج.

#### التوصيات:

- توفير البنية المدرسية المحوسبة من اهم الأشياء المرجو الاهتمام بها.
- الاتصال والتواصل بين المدارس واقسام المديرية ومشاركة الاهل بالقرارات.
- الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية وتطويعها نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني.

ملحق رقم (13): خطة مهام ومهارات الصف الثالث والرابع

خطة مهام ومهارات الصف الثالث:

رقم المهمة	عنوان المهمة	استراتيجيات التدريس	هدف المهمة	الوقت المقترح لكل مهمة
1.	التعرف على سكراتش ولبنات اليرمجة	حوار ومناقشة عرض نماذج جاهزة	التعريف بمكونات بيئة سكراتش	90 دقيقة
2.	حركة السيارة	التدريب والتطبيق	تحريك الكائن	45 دقيقة
3.	الاشكال الهندسية	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	رسم الاشكال الهندسية	2×90 دقيقة
4.	الوطواط الطائر	تعلم نشط تدريب ومناقشة	استخدام الأوامر	2×90 دقيقة
5.	الحياة البحرية	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	تحريك الكائنات مع الوان	2×90 دقيقة
6.	تحدي الأرقام	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	التفاعل مع الأرقام بالصوت والصورة	2×90 دقيقة
7.	حياة المدينة	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	استخدام أوامر جديدة	2×90 دقيقة
8.	تحدي الملاعب	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	انشاء ملعب ومواجهة الخصم	2×90 دقيقة
9.	تحدي الأصوات	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	التفاعل مع الأصوات	2×90 دقيقة
10.	تحدي المزرعة	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	تجميع الكائنات داخل صندوق مع احتساب علامة	2×90 دقيقة
11.	تحدي الفضاء	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	رسم كائنات واختيار خلفية	2×90 دقيقة
12.	تحدي الحصن	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	انشاء مناهة وكائنات	2×90 دقيقة
13.	تحدي الصحراء	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	رسم كائنات واختيار خلفية	2×90 دقيقة
14.	العودة الى الارض	عصف ذهني حوار ومناقشة تدريب	استخدام الكاميرا ببيئة سكراتش	2×90 دقيقة

خطة مهام ومهارات الصف الرابع:

رقم المهمة	عنوان المهمة	استراتيجيات التدريس	هدف المهمة	الوقت المقترح لكل مهمة
1.	مسافر سعيد	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	التعرف للقطع والمحركات	30-45 دقيقة
2.	العاب كرنفال إبداعية	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	التعرف الى المحركات مع اصدار صوت	30-45 دقيقة
3.	ميني جولف	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	التعرف الى المحركات مع اصدار صوت وإظهار عرض على الشاشة	30-45 دقيقة
4.	تجنب الحافة	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	المحركات الكبيرة والمتوسطة	30-45 دقيقة
5.	المتاهة- إنغ	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	المحركات الكبيرة والمتوسطة	30-45 دقيقة
6.	جونبور بينبول	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	مفاتيح الازرار	30-45 دقيقة
7.	متعة البولينغ	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	مستشعر الألوان وإصدار صوت	30-45 دقيقة
8.	إنشاء مخلوق	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع	الحركات ومستشعر الألوان	30-45 دقيقة

		- كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)		
30-45 دقيقة	الحركات ومستشعر الألوان والاصوات والعرض والشروط	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	لعبة الهوكي	9.
30-45 دقيقة	المحركات ومستشعر	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	معبر آمن	10.
30-45 دقيقة	محرك متوسط ومستشعر اللمس	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	سيارة اجرة	11.
30-45 دقيقة	المحركات ومستشعر	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	عربة قطار	12.
30-45 دقيقة	المحركات ومستشعر	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	هدف الفوز	13.
30-45 دقيقة	المحركات ومستشعر	-عصف ذهني -تركيب القطع -ربط الدرس بالواقع - كتابة فقرة من قبل الطلاب (ماذا شعروا والنتائج التي حصلوا عليها)	ملعب عالي التقنية	14.

ملحق رقم ( 14 ): دليل تحليل نتائج المقابلات

السؤال الأول

تحليل ردود الخبراء	تحليل البند الفرعية	نص السؤال
<p>من الضروري بـمكان العمل على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية وتأهيل المعلمين وتطوير مهاراتهم، توفير بيئة تعليمية متفاعلة ومراعية لفروق الطلبة الفردية والاحتياجات النفسية، تعمل هذه المنصة على اكساب الطلبة مهارات التواصل بالدرجة الأولى لبناء الثقافة التنظيمية الابداعية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني.</p> <p>نفتقد لثقافة تنظيمية ابداعية تكون قادرة على مواكبة التطورات والمستجدات في العملية التعليمية مما ادى ذلك لحدوث فاقد تعليمي لدى الطلبة في مدينة القدس بشكل خاص.</p> <p>اعداد الخطط وتدريب المعلمين وتأهيلهم وعقد لقاءات ارشادية توعوية والعمل على ايجاد منصات الكترونية قادرة على اكساب الطلبة المعرفة وايضا القدرة على التقييم الصحيح لمستوى الطلبة ومراعاة فروقهم الفردية.</p> <p>مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المناسبة واطلاع الاهل بصورة مستمرة لوضع ابنهم من الناحية النفسية والتعليمية مما يشكل ذلك خطوة في الاتجاه الصحيح لبناء هذه الثقافة التنظيمية الابداعية المواكبة لاحتياجات القرن 21 في المدارس الاساسية في مدينة القدس</p> <p>توعية الاهل (بناء ثقافة) لقيمة جهاز الحاسوب والانترنت وتوجيههم لكيفية توظيفه للحصول على معلومات ذات قيمة لهم ولابنائهم</p> <p>هناك تصورات خاطئة عن التعلم الالكتروني افرزتها جائحة الكورونا، لذا يستوجب ذلك الوقوف والعمل على التوعية لهذا النوع من التعليم الحديث في القرن 21، حيث ان لهذا النوع من التعليم القدرة على بناء الانسان إذا تم توجيهه بصورة سليمة واكسابه القدرة على التعلم الذاتي.</p> <p>نحن بحاجة الى تطبيق فضاء تربوي الكتروني يتم تصميمه بالأهداف التعليمية وربطه بألية التقويم الخاصة بكل مدرسة ويكون منسجما وفقا لرؤيتها ورسالتها وأهدافها.</p>	<p>اتفق المدراء المقابلين أهمية وجود الثقافة التنظيمية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني قادر على الابتكار</p>	<p>هناك حراك كبير ونقاش واسع في القطاع التربوي والتعليمي نحو تطوير وتحسين جودة التعليم الالكتروني في المدارس الاساسية في ضوء ما أفرزته نتائج جائحة كورونا، فما رأيكم بأهمية الثقافة التنظيمية في التهيئة لتطبيق فضاء تربوي الكتروني قادر على الابتكار؟</p>

<p>العمل على تطبيق فضاء تربوي إلكتروني أثناء تعلم الطالب في المدرسة مما يساهم ذلك في اكتساب الطلبة للمهارات اللازمة ولفهم ماهية هذا النوع من التعليم التحول التدريجي لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية في المدارس الأساسية في مدينة القدس، بالإضافة إلى ذلك اعتماد نظام المهام المحوسبة كوسيلة لتدريب الطلبة.</p>		
<p><b>تعقيب الباحث على ردود الخبراء على السؤال الأول: تعقيب الباحث على ردود الخبراء على السؤال الأول:</b> يرى الباحث مما ذكر أعلاه بأنه نستطيع القول من الضروري على صانع القرار تبني وإقرار استراتيجيات وسياسات تربوية ذات رؤيا واضحة وتنسجم مع الأهداف المراد تحقيقها لبناء ثقافة تنظيمية إبداعية وتطبيق فضاء تربوي إلكتروني لديه القدرة على مواكبة التطورات والمستجدات في المدارس الأساسية في محافظة القدس، مما يساهم ذلك في بناء الإنسان وتحقيق جودة في مخرجات التعليم، ويتوجب العمل لتوفير البنية التحتية للتعليم الإلكتروني والإمكانيات المادية والمعنوية وتأهيل المعلمين وتطوير مهاراتهم، وتوفير بيئة تعليمية متفاعلة ومراعية لفروق الطلبة الفردية والاحتياجات النفسية، وقد أشارت دراسة القرشي (2019)، إلى أن توفير الدعم من مديرة المدرسة في تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ الأنشطة بالإضافة لمنحها الصلاحيات في حدود الأنظمة، قد ساهم في تعزيز قيمتي التعاون والانضباط لدى الطالبات من خلال تكرار الحصص وتبادل الحوارات والخبرات الهادفة، وبحسب ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية (2017-2022)، لضرورة تحسين البيئة التعليمية الآمنة المحفزة العادلة المتمركزة حول الطالب والاحتياجات المجتمعية.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>السؤال الثاني</b></p>		
<p style="text-align: center;"><b>تحليل ردود الخبراء</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>تحليل البند الفرعية</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>نص السؤال</b></p>
<p>عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم أو حتى سياسة تربوية، وإن الموجود الآن هو فقط اجتهادات بدليل أنه فردي من قبل المدير فقط وقابلة للتغيير في أي وقت عدم وضوح في السياسات والرقابة وعدم وجود هيكل تنظيمي لاحتضان هذه الثقافة وإن عدم تأهيل المعلمين وتطوير مهاراتهم في التعلم الإلكتروني يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي، ولذلك يجب العمل على توفير المكافآت المادية والمعنوية التي تعمل على تعزيز بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية الدورات التأهيلية للمعلمين لا يتم بناؤها كما يجب وفقا لمهارات المعلمين وقدراتهم تبعا لمتغير العمر والخبرة في التدريس، بالإضافة إلى عدم المتابعة بهدف التطوير والتحسين في التعليم الإلكتروني</p>	<p>عدم رضا المدراء والمعلمين عن الإجراءات التي اتبعت خلال فترة التعلم في حالات الطوارئ توقعات أو استعدادات المعلمين لبداية العام القادم واتفق المدراء على ضرورة توفير التدريب والتطوير للمعلمين.... اتفق المدراء ان نظام المكافأة السائد للمعلمين في المدارس لم يرتق الى الدرجة المطلوبة....</p>	<p>كيف تتوقعون أو تستشرفون دافعية المعلمين لما يتوقع ان يطلب منهم نحو تطبيق فضاء تربوي إلكتروني في ظل الأوضاع التي عاشوها والجهود التي بذلوها خلال جائحة كورونا؟ وإلى أي درجة ترون أن الوضع مرضيا؟</p>

توزيع شهادات التقدير التي تم توزيعها على المعلمين جاءت من خلال جهد فردي من قبل المدراء ولم يكن دورا في ذلك للمشرف التربوي في المدرسة	اتفق المدراء بعدم وجود دليل اجرائي لتسهيل عملية التعلم الالكتروني	
<p><b>تعقيب الباحث على ردود الخبراء على السؤال الثاني:</b> من وجهة نظر الباحث إن هذه الآراء تتوافق وأدبيات ونتائج الدراسات السابقة، فقد أشارت دراسة (بحراوي، 2019)، إلى وجود نقص في متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية مما يستدعي ذلك دعماً من الإدارات العليا، وأشارت دراسة القحطاني (2020)، بأن هنالك ضعف الاهتمام في العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، وقد أوصت الدراسة بمنح الحوافز والمكافآت لتشجيع الكوادر والقيادات لإدارة المدارس، وفي دراسة ميلود (2019)، فقد أظهرت أن العلاقة بين الإدارة والالكترونية والرضا الوظيفي كان محقق جزئياً وبذلك بإمكاننا استثمار هذه العلاقة لزيادة من الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن هنا أرى أنه من الضروري بمكان بناء الدورات التأهيلية للمعلمين وفقا لمهاراتهم وقدراتهم تبعاً لمتغير العمر والخبرة في التدريس، بالإضافة الى المتابعة بهدف التطوير والتحسين في التعليم الالكتروني</p>		
<p><b>السؤال الثالث</b></p>		
<p><b>تحليل ردود الخبراء</b></p>	<p><b>تحليل البند الفرعية</b></p>	<p><b>نص السؤال</b></p>
<p>ان للثقافة التنظيمية الإبداعية دور هام ومحوري في تطبيق فضاء تربوي الكتروني مناسب للتعاون المشترك بين المشرفين والمدراء مما يساهم ذلك في اتخاذ قرارات ذات جودة بالإضافة الى تقريب المسافات فيما بينهم يجب العمل على المراقبة من اجل تطوير الاداء وتحسين جودة التعليم وليس من اجل اصدار الاحكام على المعلمين. من اجل تقوية السلوك الابداعي يجب العمل على توعية المعلمين وابداع منهم المعلم الريادي المبتكر مما يساهم ذلك في بناء طالب مبتكر، توفير بيئة محوسبة لديها القدرة على اثاره المحفزات لدى المعلمين والطلاب، وان الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في ذلك، ويساهم ذلك في تقوية الانتماء والولاء للمدرسة والعمل على الدعم النفسي والمعنوي لدى المعلمين وذلك يحتاج لبناء ثقافة تنظيمية ابداعية، فكل ثقافة تأتي بالتدرج بخطوات ممنهجة ومدروسة سيكون لها نتيجة ايجابية نحو الابتكار مما يكون لها أثرا حقيقيا. ايجاد تقويم أصيل يرتقي لمستوى الطلبة مع مراعاة الفروق لديهم، ووضع السياسات اللازمة نحو تطوير التعليم وسد الفاقد التعليمي الذي افرزته جائحة كورونا.</p>	<p>اتفق المدراء المقابلين بأنه:</p>	<p>ما هو رأيكم بدور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تطبيق فضاء تربوي الكتروني مناسب للتعاون المشترك بين المشرفين والمدراء؟</p>
<p><b>تعقيب الباحث على ردود الخبراء على السؤال الثالث:</b> من وجهة نظر الباحث إن هذه الآراء تتوافق وأدبيات ونتائج الدراسات السابقة، فإن دراسة العودة(2021)، أوصت بضرورة تعميم الربط الإلكتروني بين الإدارات التعليمية المختلفة وتحسين البيئة التحتية لإدارة التعليم بشكل فعال، ودراسة القحطاني(2020)، فقد أظهرت النتائج قلة الاهتمام بتشجيع استخدام</p>		

التكنولوجيا الحديثة في التعليم بالإضافة إلى قلة البرامج التدريبية لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، وأشارت دراسة (براهيمي، 2019)، أن الإدارة الإلكترونية تؤدي نفس مهام الإدارة التقليدية ولكن من خلال طريقة إلكترونية موحدة، وأن تطبيق ذلك يؤدي إلى التخفيف من التعقيدات الإدارية ودعم الشفافية والسرعة في تنفيذ المهام. وقد أشارت دراسة (السيف، 2019)، إلى وجود انخفاض في اتجاهات العاملين والأسرة نحو المناخ التنظيمي، ويعزى ذلك إلى عدم الاستقرار في المناخ التنظيمي وعدم رضا العاملين حيث كانت إجاباتهم تنسم بصورة سلبية، ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي والعنصر البشري؛ لما له بالغ الأثر في نجاح المنظمة من عدمه.

#### السؤال الرابع

نص السؤال	تحليل البند الفرعية	تحليل ردود الخبراء
<p>في ضوء ما نواكبه من تقدم هائل وسريع في الثورة التكنولوجية، ما المهارات الواجب توفرها في القرن 21 من وجهة نظركم؟</p>	<p>اتفقت المجموعة البؤرية بأنه يجب التقرب لمهارات القرن 21 من خلال خلق رؤيا واضحة بإجماع مجتمعي واضح</p> <p>اتفقوا بوجوب العمل على تقييم الاحتياجات حقيقية وبضرورة تحديد الأولويات</p> <p>هدف التعليم في وزارة التربية والتعليم هو بناء الانسان</p> <p>اكساب كافة المعلمين بالمهارات التكنولوجية الملائمة لتحديات القرن 21</p>	<p>القيمة هي مدنية وراقي الانسان هي الفطرة القيمة بحد ذاتها لأنها من صناعة الخالق وبالتالي هي تبقى كل ما قيل من كل احتياجاتنا لا يمكن اختزالها بهذه المعادلة القيمة. توفير التغذية التقدمية وفائدتها هي التخطيط اللاحق على ضوء التغذية الراجعة وذلك يعطي التعقب للاحتياجات والتخطيط اللاحق مما يؤدي ذلك الى الترسخ للاحتياجات المعلم ويصبح لدى المعلم الهوية في التدريب.</p> <p>ان حياتنا كمعلمين اصبحت تعبئة أوراق فقط وانه يتوجب الامتثال المرن للعمل المحوسب الذي يضمن ارشفتة وسهولة الرجوع له</p> <p>يجب العمل على المراقبة من اجل تطوير الاداء وتحسين جودة التعليم وليس من اجل اصدار الاحكام على المعلمين.</p>

اتفقت المجموعة البؤرية بأنه يجب التقرب لمهارات القرن 21 من خلال خلق رؤيا واضحة بإجماع مجتمعي واضح، وبماذا يريد أولادنا ومن خلال الرسالة أيضا تُخلق الثقافة الداعمة، وأن هذه الثقافة ستحتضن هذه الرؤيا (رؤيا، ثقافة، وعي لهذه الثقافة)، ثم وعي فقه الممارسة لهذه القيمة على قاعدة معرفية تليق بأئسنة الانسان، وإذا تم عمل ذلك فإنه يصبح لدينا اختزال، فالقيمة هي مدنية وراقي الإنسان هي الفطرة القيمة بحد ذاتها؛ لأنها من صناعة الخالق وبالتالي هي تبقى كل ما قيل من كل احتياجاتنا لا يمكن اختزالها بهذه المعادلة القيمة. وأيضاً اتفقوا على وجوب العمل على تقييم الاحتياجات حقيقية، وضرورة تحديد الأولويات على ضوء الاحتياجات للسماة الشخصية، والعقلية للمعلم والطالب وبعد ذلك يتم عمل التغذية الراجعة، وأن ذلك يوفر التغذية التقدمية وفائدتها هي التخطيط اللاحق على ضوء التغذية الراجعة وذلك يعطي التعقب للاحتياجات والتخطيط اللاحق؛ مما يؤدي إلى الترسخ للاحتياجات المعلم، ويصبح لدى المعلم الهوية في التدريب.

السؤال السادس		
نص السؤال	تحليل البند الفرعية	تحليل ردود الخبراء
<p>ما توصياتكم لجعل الثقافة التنظيمية الإبداعية قادرة على تطبيق فضاء تربوي الكتروني بهدف إعداد جيل قادر على تلبية احتياجات القرن 21؟</p>	<p>قدم المدراء مجموعة من التوصيات، وهي كما يلي:</p>	<p>بنية تحتية (أجهزة وانترنت.. الخ) بحاجة الى تطويرها وبخاصة المدارس الحكومية العمل على تعزيز ثقافة الاليميل داخل المدرسة وليس اقتصرها على الرسائل الرسمية من اهم المهارات التي يجب تزويدها لدى الطلبة هي القدرة على التواصل استشارة باستمرار الأخصائيين التربويين، وعلم النفس، وعلم الاجتماع نشر ثقافة مناسبة للتعليم بعيدة عن التقليد بناء خطط وتكوين فريق خبراء لقيادة المدرسة اثناء الطوارئ تطوير مهارات المعلمين في توظيف التكنولوجيا لخدمة التعلم الالكتروني ومتابعتهم بصورة دائمة بهدف التشجيع والتطوير. جعل النظام التعليمي ثابت والبدء بالتحول التدريجي من التعليم التقليدي نحو الفضاء الالكتروني، مع توفير الحوافز والمكافآت للمعلمين، وتوضيح آلية التعامل مع الطلبة من خلال الشاشات. توظيف التكنولوجيا المتطورة نحو خدمة النظام التعليمي السائد في المدارس الاساسية. وضع استراتيجيات بخطط عريضة نحو التعلم الالكتروني في المدارس. اشراك الاهل لعملية التعلم الالكتروني وابداد الثقافة المبنية على التفاعل الفعال لانجاح التعلم الالكتروني</p>
<p><b>تعقيب الباحث على ردود الخبراء على السؤال السادس:</b> من وجهة نظر الباحث للتوصيات التي تقدم بها المقابلون بالمجموعة البورية منطقية وواقعية؛ نظراً لأن المدارس وبخاصة الحكومية تفتقر إلى بنية تحتية بدرجة أكبر من المدارس الخاصة ومن المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية (UNRWA) في تنفيذ التعلم الالكتروني، وهذا يتفق مع دراسة أبو الخير (2019)، حيث أوصت بضرورة وضع نظام تربوي متماسك ورؤية واضحة لتنفيذ التعلم الإلكتروني مع الاهتمام بتطوير البيئة التعليمية التقليدية وملائمتها للتعليم الإلكتروني. وأتفق أيضاً مع المجموعة البورية أنه من أهم المهارات التي يجب تزويدها لدى الطلبة هي القدرة على التواصل، وإعداد الخطط وتكوين فريق خبراء لقيادة المدرسة أثناء الطوارئ، ونشر ثقافة مناسبة للتعليم الإلكتروني بعيدة عن التقليد وربطها بتقويم أصيل مع أهمية إشراك الأهل في ذلك، وجعل النظام التعليمي ثابت والبدء بالتحول التدريجي من التعليم التقليدي نحو الفضاء الإلكتروني، مع توفير الحوافز والمكافآت للمعلمين، وتوضيح آلية التعامل مع الطلبة من خلال الشاشات مع الاهتمام بتوفير دليل اجرائي مستحدث وفق متطلبات المرحلة.</p>		

## **Abstract**

The study sought to provide a highly efficient model for building a creative organizational culture and applying electronic educational space according to needs the twenty-first century among the principals of basic schools in Jerusalem Governorate, in addition to reveal whether there are differences in building a creative organizational culture and applying electronic educational space according to several variable.

The problem statement of the study is resembled in the existence of limited understanding and awareness among school administrations in building a creative organizational culture capable of keeping pace with the rapid technological development in order to achieve the desired educational objectives, in addition to the lack of a flexible electronic educational space that encourages development According to the needs of the twenty-first century in basic schools in Jerusalem governorate, as well as the lack of school environments for visual or auditory stimuli that takes into account the individual differences of students in the basic stage.

The researcher used the quantitative approach and the qualitative approach to achieve the objectives of the study, and the questionnaire and interview tool to collect data. The study population consisted of all teachers in Jerusalem Governorate, and the simple random sample, where the sample consisted of (370) teachers, in addition to an interview with (8) principals who had an environment Educational applied electronic educational space.

The study concluded that there are positive attitudes by the school administrations towards developing a creative organizational culture that employs modern technology. The study also indicated that electronic educational space contributes to the sharing of creative ideas effectively.

The study recommended that there is need to adopt and approve binding educational strategies and policies with clear vision and consistent with the goals to be achieved to build a creative organizational culture, the study also recommended the application of an electronic educational space that is capable of keeping pace with development in basic schools , in addition to designing qualifying courses for teachers according to their skills and abilities, in addition to conducting follow-ups for the sake of developing e-learning, as well as developing the infrastructure of the internet and electronic platforms.

**Keywords:** organizational culture, electronic educational space, 21th century needs, educational robot management, basic schools, Jerusalem governorate.