

درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في
لواء البادية الشمالية الغربية وعلاقتها بأنماط تفكيرهم

أ. هند حمود السرحان

وزارة التربية والتعليم الأردنية

(تاريخ الاستلام 2023/04/09، تاريخ القبول 2023/05/03)

**The Degree of Practicing Learning Organization Strategies Among Public School Principals in
the Northwestern Badia District and its Relationship to their Thinking Patterns**

Mr. Hind Hamoud Al-Sarhan

Jordanian Ministry of Education

(Received 09/04/2023, Accepted 03/05/2023)



E-mail address: handalsrhan@gmail.com البريد الإلكتروني:

أ. هند السرحان - الأردن

المخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية وعلاقتها بأنماط تفكيرهم. استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات تمّ التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٣) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية جاءت بدرجة متوسطة، وأن أنماط التفكير السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية كانت على الترتيب التالي: (التنظيمي، المنطقي، الاجتماعي، الإبداعي)، وأنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس على الدرجة الكلية ومجالاتها وبين أنماط التفكير لديهم. وأوصت الدراسة بضرورة عقد وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية لتعزيز ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات المنظمة المتعلمة، مديري المدارس الحكومية، أنماط التفكير.

ABSTRACT:

The study aimed to reveal the degree of practicing the strategies of the learning organization among the principals of public schools in the Northwestern Badia district and its relationship to their thinking patterns. The descriptive, correlational survey method was used, and the questionnaire was used as a tool for data collection. The indications of their validity and reliability were confirmed. The sample of the study consisted of (383) male and female teachers, and the results showed that the degree of practicing the strategies of the learning organization among the principals of public schools in the Northwestern Badia District was moderate, and that the prevailing thinking patterns among the principals of public schools in the Northwestern Badia Province were in the following order: (Organizational, logical, social, creative), and that there is a direct positive correlation statistically significant between the practice of learning organization strategies for school principals on the total score and its fields and their thinking patterns. The study recommended that the Ministry of Education should hold training programs to enhance the practice of learning organization strategies among public school principals in the Northwestern Badia district.

Keywords: Learning organization strategies, public school principals, thinking patterns.

المقدمة :

شهد العالم على صعيد العمل المؤسسي تقدماً معرفياً غير مسبوق، طال تأثيره جميع مجالات الحياة الإنسانية بتعدد ما وتنوعها، حيث أدت هذه المعارف الجديدة إلى إحداث موجات كبيرة من التغيير، مما ترتب كثيراً من الأعباء والتحديات على المؤسسات لمواكبة هذه التغيرات، ومن أجل ذلك، توجب على المؤسسات أن تتعلم ما هو جديد وضروري لها، من أجل أن تحدث التغيير المطلوب في مجال أعمالها.

وقد باتت الطرق التقليدية في مواكبة المستجدات الحديثة والتعلم لا تفي بالمطلوب، وفي الوقت الحاضر، أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتبنى طرقاً جديدة في التعلم مبنية على أساس رفع قدرات المؤسسة الكلية بالتعلم السريع والمستمر، لذلك توجب على المؤسسات، أن تبتكر طرقاً جديدة عُرفت بالمنظمة المتعلمة "**Learning Organization**"، وهي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج لتبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم صنع قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى إيجاد منظمة مرنة للغاية، يقبل العاملون فيها على الأفكار الجديدة، ويتكيفون معها، ويتبادلونها برؤية مشتركة (العزام، ٢٠١١).

وتعد المنظمة المتعلمة نمطاً إدارياً جديداً، حل مكان المنظمات التقليدية في إدارة المؤسسات، فهي تقوم على النظرة المفتوحة للعامل ومقدراته في الإسهام في تطوير المؤسسة، وتبني أسس متينة من المعارف والموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار الوحيدة الكفيلة بصنع مزايا تنافسية تسمح بمواجهة مختلف التحديات التي تتعرض لها. وأصبحت المنظمات الناجحة، هي المنظمات المتعلمة التي تسعى إلى توظيف المعرفة في أعمالها وعملياتها، وتستمد ميزتها التنافسية من خياراتها الاستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي خزنتها، وتسريع وتيرة التعلم والاستيعاب الفردية والجماعية، وهو ما يعرف بالتعلم التنظيمي، ومن هنا برزت فكرة المنظمة المتعلمة التي ظهرت كبديل جديد للمؤسسة التقليدية التي بينت حدودها وعجزها الحقيقي عن البقاء والاستمرار للقرن الواحد والعشرين (بلالي، ٢٠١٤).

ويقصد بالمنظمة المتعلمة، بيئة العمل الايجابية والخالقة التي يتم فيها استخدام كل المواد على تنوعها في التبادل الفعّال للمعرفة بين المسؤولين الإداريين والعاملين لتبسيط العلاقة بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها أياً كان نوعها، كما أنها

المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها، وتروج لتبادل المعلومات بين العاملين (البدوي والسالم، ٢٠٢٠).

ويرى كلاينر (Kleiner) أن المنظمة المتعلمة تظهر أهمية توظيفها في بيئات العمل والمؤسسات، بدورها في الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية، وتطوير العلاقات مع المستفيدين، وتجنب الإنحدار التنظيمي، وتحسين جودة المخرجات والخدمات، وتطوير الإبداع، وتعزيز الروح الإنسانية، ومقدرات إدارة التغيير، وتوسيع الفهم نحو البيئة. وتحدد باستراتيجيات أساسية، هي: التعلم المستمر، وتشجيع التعاون، ومشاركة المعلومات، وتشجيع الرؤية الجماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة داعمة (سلام ومسعودة، ٢٠١٥).

وقد أخذ المربون يدعون إلى توجيه المؤسسات التربوية نحو المنظمة المتعلمة فعرف ما يسمى "المدرسة المتعلمة" التي تهتم بالتعلم والتعليم، وينخرط فيها جميع العاملين في عملية تحسين جماعية، يتحمل مسؤوليتها الجميع، ويكون مدير المدرسة فيها مسؤولاً عن قيادتها وتوجيهها نحو النجاح (جبران، ٢٠١١). وفي هذا الصدد، برزت مجموعة استراتيجيات للمدرسة المتعلمة، تشير إلى الأنشطة والوسائل التي تستخدمها الإدارة المدرسية للوصول إلى المدرسة المتعلمة، وتتمحور في الآتي: تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، وتمكين المعلمين من رؤية جماعية مشتركة، وتوفير التعلم المستمر، والقيادة الداعمة، وتشجيع الحوار والاستفسار، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، ومشاركة المعلومات (الحمادي، ٢٠٢١). ولذلك فإنه يمكن القول أن ممارسة المدرسة المتعلمة، أمر يحتاج من المسؤولين التربويين، وعلى رأسهم مديري المدارس إمتلاك مهارات عالية في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومهارات التفكير.

وتعد أنماط التفكير "**Thinking Styles**" من المفاهيم الحديثة التي نبع اهتمام الباحثين وعلماء النفس بها، في بدايات التسعينيات من القرن العشرين، بوصفها من العوامل المؤثرة في عملية التعليم والتعلم، وقد فسرت أنماط التفكير من وجهات نظر متعددة حيث برزت نظريات مختلفة، منها نظرية برسيوسون (Presseison)، ونظرية قيادة المخ لهيرمان (Herrmann)، ونظرية ستيرنبرج (Sternberg) المعروفة باسم الحكومة الذاتية العقلية (Mental-Self Government)، وعرفت بأنها "طريقة الأفراد الخاصة التي

وأجرى العياصرة والحارثي (2015) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف في السعودية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة (٦٧١) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية. واستخدمت الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاءت كبيرة.

وأجرت عواد والحري (٢٠١٥) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث بالسعودية. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلمًا ومعلمة. واستخدمت الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الشهري وآخرون (٢٠١٧) تحديد درجة ممارسة مفهوم المنظمة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم الأهلي بجهة في السعودية. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (٥٦) مديراً. وتم استخدام الاستبانة. وبينت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لمفهوم المنظمة المتعلمة بالمدارس الأهلية كانت للدرجة الكلية والأبعاد بدرجة تقدير كبيرة.

وهدف دراسة لينقت وآخرون (Lungit et al., 2020) تنفيذ منظمة التعلم لتحقيق مدارس ابتدائية فعالة من خلال تطبيق خمسة مكونات، وهي: الإلتقان الشخصي، والتفكير النظامي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي. استخدم المنهج الكمي بتصميم شبه تجريبي، تمّ جمع البيانات البحثية باستخدام أداة قياس مدرسية فعالة تتكون من (٤٠) مؤشر تقييم، أظهرت النتائج أن المنظمة المتعلمة في نموذج إدارة التعليم يمكن أن تحسن المدارس الفعالة في جوانب المدخلات، العملية، الإخراج وردود الفعل، ويمكن القول أن منظمة التعلم في نموذج إدارة التعليم الفعال يمكن أن تحسن المدارس الفعالة في المدارس الابتدائية في منطقة برينجسو.

سعت دراسة قاسم زادة وآخرون (Ghasemzadeh et al., 2020) البحث في دور الأساليب القيادية وثقافة المنظمة المتعلمة في فعالية المدارس في أنريجان، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها

تشعرهم بالراحة عند التعامل مع الأحداث والمواقف في المنزل أو المدرسة أو العمل أو المجتمع" (إسماعيلي، ٢٠١٩، ٣٣). وتشير أنماط التفكير إلى الطرق المفضلة للأفراد في توظيف مقدراتهم واكتساب معارفهم وتنظيم أفكارهم والتعبير عنها بما يتلاءم مع المهمات والمواقف التي تعترض الفرد (Sternberg, 1992). وتشير إلى طريقة تعامل الإنسان الخاصة مع بيئته، إذ تُشكل مجموعة من الاستراتيجيات المكتسبة لمواجهة مشكلات الحياة المختلفة، فضلاً عن تمثيلها طريقة الفرد المفضلة في التفكير عند أداء الأعمال، وبذلك فهي تفضيل لاستخدام المقدرات (Yildizlar, ٢٠١١).

وفي البحث الحالي، اعتمد على الأساس الفلسفي والنظري لنظرية السيطرة الدماغية لهيرمان (Herrmann)، إذ أشار دومنيك (Doménech, 2007) أن أنماط التفكير وفق نظرية السيطرة الدماغية لهيرمان (Herrmann)، أربعة أنماط يمتاز فيها الفرد بخصائص متعددة، وهي: النمط المنطقي (A)، ويتمثل بالمقدرة على بناء قاعدة معرفية، والمقدرة على فهم ودمج البنى والعمليات المعرفية. والنمط التنظيمي (B)، ويتمثل بالمقدرة بتنظيم الأنشطة، والاهتمام بالتفاصيل، ووضع الأهداف، والسعي نحو تحقيقها. والنمط الاجتماعي (C)، ويتمثل بمشاركة الآخرين، والمقدرة على التعامل معهم. والنمط الإبداعي (D)، المقدرة على تحليل الأفكار، وتخيل البدائل الممكنة للحل، وتحدي الصعوبات، وإنتاج الأفكار الجديدة والغريبة.

وترجع أهمية أنماط التفكير إلى كونها عملية عقلية معرفية راقية تنطوي على إعادة تنظيم عناصر الموقف المشكل بطريقة جديدة تسمح بإدراك العلاقات أو حل المشكلات، وإجراء العديد من العمليات العقلية كالانتباه والإدراك، والمهارات المعرفية كالتصنيف، والاستنتاج، والتحليل، والمقارنة (إسماعيلي، ٢٠١٩).

وحظيت المنظمة المتعلمة في المدارس، باهتمام كبير من قبل الباحثين، إذ أجرى البنا (٢٠١٢) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. واستخدم المنهج الوصفي. واستخدمت استبانة المنظمة المتعلمة. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٥) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة.

والتفزيونية، والقضائية، والجزئية، والمحافظ، والتسلسلية، والملكية، والفوضوية، والداخلية. من ناحية أخرى، هناك علاقة إيجابية ذات مغزى بين جدارة المديرين وأساليب التفكير مثل: أساليب التفكير العامة والليبرالية وأنماط التفكير الخارجي. بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة إيجابية ذات مغزى بين احترام الذات والاستحقاق العام بين مديري المدارس.

وسعت دراسة العنزي (٢٠١٦) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي ومستوى تطبيقهم لإدارة الأزمة من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٣٢٠) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وسعت دراسة راشد (٢٠١٢) لمعرفة أنماط التفكير لدى مديري المدارس الثانوية بمحلية أم درمان في السودان. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (٦١) مديراً ومديرة. واستخدم مقياس أنماط التفكير. وكانت أهم النتائج أن أنماط التفكير لدى مديري المدارس الثانوية تسود بدرجة كبيرة.

وهدف دراسة بياو (Piauw, 2014) الكشف عن أنماط التفكير لدى المعلمين في ماليزيا. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (١٤٤) معلم ومعلمة. واستخدم مقياس أنماط التفكير. وأظهرت النتائج أن النمط الناقد كان مرتفعاً بينما كان النمط الإبداعي متوسطاً.

مع أن الدراسات السابقة قد تناولت المنظمة المتعلمة أو استراتيجيات المنظمة المتعلمة، مثل دراسة البنا (٢٠١٢)، ودراسة عواد والحربي (٢٠١٥). ومنها تناولت أنماط التفكير مثل دراسة راشد (٢٠١٢)، ودراسة بياو (Piauw, 2014)، إلا أن هناك بعض الاختلافات مع الدراسة الحالية، إذ تميزت في هدفها وهو معرفة درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية وعلاقتها بأنماط تفكيرهم. ومكانياً وزمانياً إذ تُعدّ من الدراسات القليلة في هذا المجال التي أجريت في المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية من العام ٢٠٢٠/٢٠٢١.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

(٣٠٠) من جميع المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن أي تغيير في أسلوب القيادة التحويلية والتبادل سيرافقه تغيير في ثقافة المنظمة المتعلمة، وأي زيادة في ثقافة المنظمة المتعلمة سيصاحبها زيادة في فعالية المدارس. ولوحظ أعلى معامل ارتباط بين ثقافة المنظمة المتعلمة والفاعلية وأدنى معامل ارتباط بين متغيري أسلوب القيادة في عدم التدخل وثقافة المنظمة المتعلمة. كما تم اعتبار العلاقة بين أساليب التحويل والتبادل مع ثقافة المنظمة التعليمية وفعالية المدارس مهمة. في نفس الوقت، لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري أسلوب عدم التدخل وفعالية المدرسة. وهدفت دراسة الحمادي (٢٠٢١) تعرف درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض في السعودية. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) فرداً من قائدات ووكيلات المدارس. واستخدمت الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات جاءت كبيرة.

كشفت دراسة رحيمي وآخرون (Rahimi et al., 2022) تصور الموارد البشرية للمدارس الابتدائية في مدينة أصفهان من أبعاد ثقافة المنظمة التعليمية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٤٠٥) من المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية الحكومية (بنات وبنين) في مدينة أصفهان، أظهرت النتائج أن وضع المدارس الابتدائية في مناطق مختارة من مدينة أصفهان، مقارنة بجميع خصائص ثقافة المنظمة المتعلمة (باستثناء بُعد التمكين)، أعلى من المتوسط.

وحظيت أنماط التفكير، باهتمام بعض الباحثين، إذ أجرى ميرشجايان حسني وآخرون (Mirshojaeiyan Hosseini et al., 2018) دراسة للكشف عن العلاقة بين أساليب التفكير وكذلك التطوير الذاتي مع جدارة المديرين بين مديري المدارس الابتدائية في منطقة تبادكان، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها اشتملت على جدارة المديرين بواسطة (Moslehi, 2011)، وأساليب التفكير بواسطة (Strenberg & Wagner, 1992) وتقدير الذات من قبل (Padler, 2011) طبقت على عينة قوامها (١٧٠) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية ذات مغزى بين جدارة المدراء وأنماط التفكير المختلفة مثل: الأساليب القانونية،

- التعرف إلى درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى أنماط التفكير السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية وأنماط تفكيرهم.

أهمية الدراسة: برزت أهمية هذه الدراسة من جانبين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة في تناول موضوع تعزيز استراتيجيات المنظمة لدى مديري المدارس وأنماط تفكيرهم في العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية ضمن الطاقم التعليمي، وتُعد هذه الدراسة -بحُدود علم الباحثة- من أوائل الدراسات التي تمَّ إجراؤها بلواء البادية الشمالية الغربية، بغرض الكشف عن درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية وعلاقتها بأنماط تفكيرهم، لذلك فمن المؤمل أنَّ تعمل هذه الدراسة على إثراء الأدب التربوي، وبيان أهميتها على العملية التعليمية برمتها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية الآتي:

- المسؤولون عن التعليم في وزارة التربية والتعليم؛ حيث ستزوّدهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية وبأنماط تفكيرهم.
- مديرو المدارس في لواء البادية الشمالية الغربية؛ حيث ستزوّدهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية وعلاقتها بأنماط تفكيرهم، والتي من المفترض المحافظة على ممارستها؛ لما لها من فائدة في عمليتي التعليم والتعلم.
- الباحثون؛ بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة إجراء المزيد من الدراسات بجوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

يُعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تُحدث نقلة نوعية داخل المدرسة وخارجها، من خلال تبنيها فرص التعلم المستمر لأفرادها، وإيمانها بمبدأ الحوار والاستفسار والعمل التشاركي التعاوني، وتطوير أنظمة المشاركة وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية وربط المدرسة ببيئتها وكذلك إيجاد إستراتيجية داعمة للتعلم، ولاحظت الباحثة من خلال طبيعة عملها في المجال التربوي، مقاومة بعض مديري المدارس للتغيير والتطوير من أنفسهم، بالرغم من التطور والتحول الرقمي والتطور العلمي الذي جعل منهم مطالبين بإحداث التغيير المرغوب في مجال التربية والتعليم، الذي يتماشى مع المستجدات التربوية الحديثة للإسهام في بناء المؤسسات التربوية كمؤسسات متعلمة (المدرسة المتعلمة). وأشارت نتائج دراسة الكبيسي (٢٠١٣) أنَّ درجة توافر أبعادي القيادة المنظمة في المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة متوسطة، وبينت أيضاً نتائج دراسة حورية (٢٠١٨) أنَّ درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية جاءت بدرجة متوسطة. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة التي أتت بغرض الكشف عن درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية وعلاقتها بأنماط تفكيرهم، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية وعلاقتها بأنماط تفكيرهم من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

ما درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

ما أنماط التفكير السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية وأنماط تفكيرهم؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في البادية الشمالية الغربية، والبالغ عددهم (١٥٦٧) معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددها (٣٧٩) معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداتين، هما:

أداة الدراسة الأولى: استبانة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة؛ تم تطوير هذه الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، كدراسة البنا (٢٠١٢)، ودراسة الحمادي (٢٠٢٠)، وتم الإفادة منها في تحديد مجالات استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس، وصياغة فقرات مناسبة لأهداف هذه الدراسة. وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (٢٨) فقرة موزعة في خمسة مجالات، هي: المجال الأول: تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، وتكون من (٧) فقرات. والمجال الثاني: تمكين المعلمين من رؤية جماعية مشتركة، وتكون من (٦) فقرات. والمجال الثالث: توفير فرص التعلم المستمر، وتكون من (٦) فقرات. والمجال الرابع: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وتكون من (٤) فقرات. والمجال الخامس: إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة، وتكون من (٥) فقرات. وتم استخدام تدرج ليكرت (Likert) الخماسي حيث يضع المستجيب إشارة (٧) أمام كل فقرة من فقرات الأداة تدل على درجة الممارسة، وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وصححت الأداة بإعطاء الأوزان التالية: (٥، ٤، ٣، ٢، ١) للدرجات السابقة الذكر.

أداة الدراسة الثانية: استبانة أنماط التفكير؛ تم تطوير أداة درجة توفر أنماط التفكير في ضوء نظرية السيطرة الدماغية لهيرمان لدى مديري المدارس، بالإستناد إلى الدراسات السابقة، كدراسة دومنيك (Doménech, 2007)، ودراسة راشد (٢٠١٢)، وتم تحديد الاستبانة بأربعة أنماط، وتكونت من (٢٧) توزعت على النحو الآتي: المجال الأول: النمط المنطقي (A)، وعدد فقراته (٥). والمجال الثاني: النمط التنظيمي (B)، وعدد فقراته (٨). والمجال الثالث: النمط الاجتماعي (C)، وعدد فقراته (٧). والمجال الرابع:

عُرفت مصطلحات الدراسة مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

- **استراتيجيات المنظمة المتعلمة:** "مجموعة استراتيجيات منظمة يتعلمها المنتسبون إلى المؤسسات التربوية باستمرار لتعزيز قدرتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها" (فراج، ٢٠١٥، ٤٨). **وتُعرف إجرائياً بأنها:** (تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، وتمكين المعلمين من رؤية جماعية مشتركة، وتوفير فرص التعلم المستمر، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وإنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة) التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية لتعزيز قدرتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وقيست بالدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة) التي طورتها الباحثة لتحقيق غرض الدراسة.
- **أنماط التفكير:** "أسلوب مفضل لدى الفرد يوظف بها قدراته وذكائه في مواقف معينة" (Piaw, 2014, 484). **وتُعرف إجرائياً بأنه:** أنماط مفضلة (المنطقي، والتنظيمي، والاجتماعي، والإبداعي) التي يوظف بها المديرون في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية مقدراتهم وذكائهم في وظيفتهم، وقيست باستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة) التي طورتها الباحثة لتحقيق غرض الدراسة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الآتي:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية وعلاقتها بأنماط تفكيرهم.
- **الحد البشري:** عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية.
- **الحد المكاني:** طبقت في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية.
- **الحد الزمني:** أجريت في الفصل الدراسي الثاني من الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

مجتمع الدراسة

الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والإضافات والتعديلات التي أبداهها المحكمون، وبعد أن أُستقر على التعديلات المطلوبة من المحكمين التي تمثلت في إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات لتكون أكثر ملاءمة لغرض الدراسة وفهماً للمفحوصين، وحذف الفقرتين (١) و(٨) في الأداة الأولى، بسبب تداخل فكرتهما مع أفكار فقرات أخرى، جرى إخراج الأداة الأولى بصيغتها النهائية المكونة من (٢٦) فقرة، وإخراج الأداة الثانية بصورتها النهائية المكونة من (٢٨) فقرة.

ثبات أداتي الدراسة

تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بتطبيقهما على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٥) معلماً ومعلمة من مدارس لواء البادية الشمالية الغربية، ثم حُسب معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لمجالات الأداتين. والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداتي الدراسة

أداة الدراسة الأولى		أداة الدراسة الثانية	
المجالات	معامل	المجالات	معامل ثبات
الرقم	كرونباخ ألفا	الرقم	كرونباخ ألفا
١	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي	١	النمط المنطقي A
٢	تمكين المعلمين من رؤية جماعية مشتركة	٢	النمط التنظيمي B
٣	توفير فرص التعلم المستمر	٣	النمط الاجتماعي C
٤	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	٤	النمط الإبداعي D
٥	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة		
	0.91		0.92
	0.93		0.80
	0.94		0.93
	0.89		0.84
	0.82		

يهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) بخمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٠.٨٠=١/٥-٥) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

- من (١) إلى أقل (١.٨) قليلة جداً.
- من (١.٨) إلى أقل (٢.٦) قليلة.
- من (٢.٦) إلى أقل (٣.٤) متوسطة.

النمط الإبداعي (D)، وعدد فقراته (٧). وتم استخدام تدرج ليكرت (Likert) الخماسي حيث يضع المستجيب إشارة (√) أمام كل فقرة من فقرات الأداة تدل على درجة التوافر، وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وصُححت الأداة بإعطاء الأوزان التالية: (٥، ٤، ٣، ٢، ١) للدرجات السابقة الذكر.

صدق أداتي الدراسة

للتحقق من صدق أداتي الدراسة، اعتمدت الباحثة طريقة صدق المحتوى، إذ عرضت الأداتين بصورتها الأولية- على (١٠) محكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس وعلم النفس من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات، ومناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أية فقرة أو حذف أو تعديل يروونه مناسباً، وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (٨) محكمين كحد أدنى، أي بنسبة (٨٠٪) فأعلى مع

يتضح من الجدول (١) أن معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة الأولى حسب طريقة "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (٠.٨٢ - ٠.٩٤)، وأن معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة الثانية حسب طريقة "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (٠.٨٠ - ٠.٩٣)، وهي معاملات ثبات ذات قيم مرتفعة؛ مما يبرر الوثوق بالأداتين وصلاحيتهما لتحقيق غرض الدراسة.

معيّار تصحيح أداتا الدراسة

- من (٣.٤) إلى أقل (٤.٢) كبيرة.

- (٤.٢) فأكثر كبيرة جداً.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء نتائج الدراسة ومناقشتها، وعرضت وفقاً لأسئلتها على النحو الآتي:

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته: ونصه "ما درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟"

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	تمكين المعلمين نحو رؤية مشتركة	3.53	0.69	كبيرة
٢	٥	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة	3.45	0.87	كبيرة
٣	١	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي	3.43	0.71	كبيرة
٤	٤	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	3.38	0.76	متوسطة
٥	٣	توفير فرص التعلم المستمر	3.16	0.65	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.39	0.66	متوسطة

يبين الجدول (٢) أن الدرجة الكلية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية حصلت على متوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.66) وبدرجة تقدير متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة (المدرسة المتعلمة) من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال الإدارة التربوية والمدرسية، لذلك قد لا يكون لدى جميع مديري المدارس الحكومية الإلمام الكافي بالاستراتيجيات التي تتضمنها والمؤشرات والممارسات التي تستخدم فيها من أجل الوصول إلى أقصى درجة ممكنة في أن تكون المدرسة الحكومية منظمة متعلمة، ومن هنا ظهرت جوانب قصور لديهم في بعض الجوانب مثل اختيار أعضاء فرق العمل بناءً على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة عملهم، وقصور في إعطاء فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث والمستجدات، وصعوبة في إعطاء المعلمين فرص الحصول على الدعم المالي والموارد الأخرى لدعم تعلمهم وتطوير إمكانياتهم، والقصور في منح العاملين بالمدرسة فرصة الإطلاع والتعرف إلى الدروس والتجارب التي مروا بها للاستفادة منها، ووجود فجوة في نظم القياس والتقييم لبيان الثغرات بين الأداء الحالي للمعلمين والأداء المتوقع. واتفقت هذه

النتيجة مع دراسة البنا (٢٠١٢) التي أظهرت أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية جاءت بتقدير متوسطة، ودراسة عواد والحربي (٢٠١٥) التي بينت أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية جاءت بدرجة تقدير متوسطة. بينما اختلفت مع دراسة العياصرة والحارثي (٢٠١٥) التي بينت أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاءت بتقدير كبيرة، ودراسة الحمادي (٢٠٢١) التي بينت أن الدرجة الكلية لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات جاءت بدرجة كبيرة. وعلى صعيد المجالات، جاء المجال الثاني "تمكين المعلمين نحو رؤية مشتركة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.66)، وبمستوى تقدير كبيرة. وربما يعزى ذلك إلى إيمان مديري المدارس الحكومية بأهمية تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، وإشراكهم في تحديد رؤيتها، وبالتالي إتاحة فرصة للعاملين ومنهم المعلمين حرية اختيار ما يرونه مناسباً عند تنفيذ واجباتهم، وتكريمهم على المبادرات التي يقدمونها، والأفكار التطويرية التي يقترحونها التي تتماشى ورؤية المدرسة.

وجاء المجال الخامس "إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبمستوى تقدير كبيرة. وربما يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية أهمية حصول العاملين على المعلومات المطلوبة المتعلقة بالعمل المدرسي بسرعة وسهولة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، واستخدام الاتصالات المتبادلة مثل نظم الاقتراحات ولوحات الإعلانات وعقد الاجتماعات بشكل اعتيادي لتسهيل أمور العمل، فضلاً عن احتفاظهم ببيانات حديثة عن مهارات ومقدرات العاملين للرجوع لها وقت التقييم، ووضع ما تحتاجه من تصورات للتطوير والتحسين. وجاء المجال الأول "تشجيع التعلم التعاوني التشاركي" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (٠.٧١) وبمستوى تقدير كبيرة. وربما يعزى ذلك إلى الثقافة السائدة في المدارس الحكومية التي تقوم على الحوار والمناقشة الجماعية، وتعامل مديري المدارس مع جميع العاملين على أساس فريق واحد بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية، والأخذ بتوصياتهم وقراراتهم فيما يخص المدرسة. وجاء المجال الرابع "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (٠.٧٦) وبمستوى تقدير متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى تمسك مديري المدارس الحكومية بالأنظمة والقرارات والتعليمات الصادرة من وزارة التربية

والتعليم فيما يخص العمل بالمدرسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، لذلك يظهر قصوراً لديهم في إشراك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف التربوية المشتركة، أو الأخذ بوجهات نظر أولياء الأمور في مختلف القرارات. وجاء المجال الثالث "توفير فرص التعلم المستمر" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (٠.٦٥) وبمستوى تقدير متوسطة. في هذا المجال يظهر تذبذب في ممارسة المدرسة المتعلمة، إذ ربما يعود ذلك إلى قصور مديري المدارس الحكومية نحو حث المعلمين على مناقشة أخطائهم للتعلم منها، ومناقشة المشكلات التنظيمية والإفادة منها، فضلاً عن قصورهم في منح المعلمين وقتاً كافياً من أجل التعلم والتطوير لأن ذلك قد يكون على حساب أوقات الدوام الرسمي وخصص الطلبة؛ وبالتالي ينعكس سلباً على تحصيلهم الأكاديمي. بالإضافة إلى القصور في إتاحة فرصة للمعلمين بتحديد المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم المستقبلية.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجالات أداة الدراسة وفقاً لمجالاتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: تمكين المعلمين نحو رؤية مشتركة

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال تمكين المعلمين نحو رؤية مشتركة مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٨	يتيح للمعلمين حرية اختيار ما يروونه مناسباً عند تنفيذ واجبات العمل	3.56	0.81	كبيرة
١	١١	يؤمن بمبدأ التمكين لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة	3.56	0.68	كبيرة
٣	٩	يكرم المعلمين على المبادرات التي يقدمونها والأفكار التطويرية التي يقترحونها التي تتماشى ورؤية المدرسة	3.55	0.84	كبيرة
٣	١٠	يشرك المعلمين في تحديد رؤية المدرسة المستقبلية	3.55	0.68	كبيرة
٥	٧	يضع رؤية واضحة تمكن المعلمين من الإبداع الوظيفي	3.45	0.69	كبيرة
		المجال ككل	3.53	0.69	كبيرة

للفقرات تراوحت بين (3.45-3.56) وجميعها جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة (٨) التي تنص على "يتيح للمعلمين حرية اختيار ما يروونه مناسباً عند تنفيذ واجبات العمل" بالمرتبة الأولى،

يبين الجدول (٣) أن الدرجة الكلية لمجال "تمكين المعلمين نحو رؤية مشتركة" جاءت بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، وبدرجة تقدير كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية

بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أهمية التمكين للمعلمين لدى مديري المدارس؛ إذ تتبنى وزارة التربية والتعليم أساليب وسلوكيات جديدة تشجع على تمكين المعلمين بصفة خاصة، ويظهر ذلك من خلال الأنظمة والتشريعات التربوية التي تعتمدها الوزارة في هذا المجال خصوصاً في ضوء التوجهات التربوية الحديثة التي ترى أن المعلم عنصر أساسي في المدرسة وعامل مهم من عوامل نجاحها في تأدية رسالتها، وتحقيق رؤيتها وأهدافها وغاياتها. بينما جاءت الفقرة (٧) والتي تنص على "يضع رؤية واضحة تُمكن المعلمين من الإبداع الوظيفي" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي

(3.45)، وانحراف معياري (0.69)، وبدرجة كبيرة، وقد تعزى هذا النتيجة إلى المكانة الاجتماعية العالية التي يحظى بها المعلمون ويستشعرونها من خلال عملهم وعلاقتهم بأفراد المجتمع المحيطين بهم، وكذلك التشريعات والأنظمة في وزارة التربية والتعليم التي قدمت كافة الطرائق والوسائل التي تحمي المعلمين، وتهيئ لهم الفرصة للعمل بجدية وإنتاجية.

ثانياً: إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٥	يسهل للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.	3.80	1.10	كبيرة
٢	٢٣	يستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل نظم الاقتراحات ولوحات الإعلانات وعقد الاجتماعات.	3.45	0.93	كبيرة
٣	٢٢	يحفظ بيانات حديثة عن مهارات وقدرات العاملين.	3.41	1.01	كبيرة
٤	٢٤	يتيح للعاملين فرصة الإطلاع والتعرف على الدروس والتجارب التي مر بها للاستفادة منها.	3.36	0.97	متوسطة
٥	٢٦	يستخدم نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي للمعلمين والأداء المتوقع.	3.25	1.17	متوسطة
		المجال ككل	3.45	0.87	كبيرة

يبين الجدول (٤) أن الدرجة الكلية لمجال "إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة" بلغت متوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (3.25-3.80). وجاءت الفقرة (٢٥) والتي تنص على "يسهل للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (1.01) وبدرجة كبيرة، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يُسهمون بتوفير كافة احتياجات العاملين في مدارسهم من أساليب تقويم، ووسائل تعليمية، وكتب علمية وغيرها الأمر الذي ربما يُسهم في مساعدة المعلم والمتعلم في الحصول على المعلومات بأسرع وقت وأقل

جهد، وقد يُعزى السبب كذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يسعون من خلال مبادراتهم لجعل مدارسهم مؤسسة تعليمية متاحة للمعلم والمتعلم. بينما جاءت الفقرة (٢٦) والتي تنص على "يستخدم نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي للمعلمين والأداء المتوقع" بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.17)، وبدرجة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس في لواء البادية الشمالية يُركزون بشكل كلي على تقارير الأداء التي تُصدرها وزارة التربية والتعليم للمعلمين نهاية العام الدراسي، بالإضافة لذلك يعتمد مديري ومديرات المدارس على تقارير الزيارات الصفية من المشرفين التربويين وما يُلاحظونها خلال العام الدراسي.

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتعلقة بمجال تشجيع التعلم التعاوني التشاركي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥	يأخذ بتوصيات فرق العمل وقراراتها	3.59	0.88	كبيرة
٢	٦	يُكافئ فرق العمل على إنجازاتها	3.57	1.00	كبيرة
٣	٣	يتعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية	3.54	0.74	كبيرة
٤	٤	يتيح المجال لأعضاء فرق العمل بتغيير آرائهم نتيجة مناقشات المجموعة	3.48	0.70	كبيرة
٥	١	يختار مدير المدرسة أعضاء فرق العمل بناءً على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة عملهم	3.22	0.89	متوسطة
٦	٢	يعطي فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث والمستجدات	3.18	0.88	متوسطة
		المجال ككل	3.43	0.71	كبيرة

وأخذ تغذية راجعة عن واقع المدارس بكافة عناصرها معلم ومتعلم وبيئة، والتوصية بها لمدير المدرسة ليأخذ بها الأمر الذي يُسهم في رفع مستوى العملية التعليمية. بينما جاءت الفقرة (٢) والتي تنص على "يعطي فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث والمستجدات" بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (٠.٨٨) وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أنَّ مديري ومديرات المدارس يلتزمون في خطة استراتيجية تصدر من وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتُلزم بها كافة المدارس، فلا يحق لأي شخص تجاوزها.

رابعاً: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتعلقة بمجال ربط المدرسة بالبيئة الخارجية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٨	يساعد المعلمين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات أسرهم.	3.63	0.87	كبيرة

يبين الجدول (٥) أن الدرجة الكلية لمجال "تشجيع التعلم التعاوني التشاركي" بلغت بمتوسط حسابي (٣.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٧١)، وبدرجة كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.18-3.59)، وجاءت الفقرة (٥) والتي تنص على "يأخذ بتوصيات فرق العمل وقراراتها" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (٠.٨٨)، وبدرجة كبيرة، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أنَّ مديري ومديرات المدارس في لواء البادية الشمالية يسعون جاهدين لتطوير بيئتهم التعليمية الأمر الذي يُسهم في رفع مستوى تحصيل الطلبة، وحفز الروح المعنوية للمعلمين لبذل أقصى طاقاتهم داخل الغرفة الصفية، ومن هذا المنطلق يحرص مديري ومديرات المدارس على الاستفادة من الزيارات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم بشكل مستمر للوقوف على واقع العملية التعليمية،

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	٢٠	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية الأخرى.	3.40	0.93	كبيرة
٣	٢١	يشرك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف التربوية المشتركة	3.35	0.69	متوسطة
٤	١٩	يقوم بأخذ وجهات نظر أولياء الأمور في مختلف القرارات.	3.16	0.94	متوسطة
		المجال ككل	3.38	0.76	متوسطة

جاءت الفقرة (١٩) والتي تنص على "يقوم بأخذ وجهات نظر أولياء الأمور في مختلف القرارات" بالمرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (٠.٩٤)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعود إلى أن مديري ومديرات المدارس هم الأقدر على تحديد احتياجات مدارسهم بالتعاون والتشارك مع المعلمين، ويشركون أولياء الأمور في بعض القرارات ضمن الأنظمة والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم. وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يطبقون الأنظمة والقوانين المدرسية، ويأخذون بآراء أولياء الأمور من خلال الاجتماعات التي يعقدونها خلال العام الدراسي، والتي تتعلق بأبنائهم الطلبة.

خامساً: توفير فرص التعلم المستمر

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال توفير فرص التعلم المستمر مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٢	يحث المعلمين على مناقشة أخطائهم للتعلم منها.	3.39	0.79	متوسطة
١	١٤	يمنح المعلمين وقتاً كافياً من أجل التعلم والتطوير	3.39	0.97	متوسطة
٢	١٥	يكافئ المعلمين الذين يقبلون على التعلم	3.25	0.89	متوسطة
٣	١٧	يبين للمعلمين أن المشكلات التنظيمية بمثابة فرص للتعلم	3.17	0.95	متوسطة
٤	١٣	يتيح فرصة للمعلمين بتحديد المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم المستقبلية	3.10	0.58	متوسطة
٥	١٦	يسهل للمعلمين فرص الحصول على الدعم المالي والموارد الأخرى لدعم تعلمهم وتطوير إمكاناتهم.	2.65	0.94	متوسطة
		المجال ككل	3.16	0.65	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن الدرجة الكلية لمجال "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية" بلغت متوسط حسابي (٣.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٩٤)، وبدرجة متوسطة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (3.16-3.63). وجاءت الفقرة (١٨) والتي تنص على "يساعد المعلمين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات أسرهم" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (٨٧.٠) وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس في لواء البادية الشمالية يأخذون احتياجات معلمهم عند وضع البرنامج الدراسي ويراعونهم بها، بالإضافة لذلك يُبادر مديري ومديرات المدارس على تسهيل قدوم المعلم إلى المدرسة وخروجه منها، وذلك من خلال تقديم حصصه الصفية أو تأخيرها بما يتناسب مع ظروف المعلم، وإعطائه إجازاته العرضية والمرضية دون أي ضغوطات. بينما

(٠.٩٤)، وبدرجة متوسطة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (2.65-3.39)، وجميعها بدرجة متوسطة.

يبين الجدول (٧) أن الدرجة الكلية لمجال "توفير فرص التعلم المستمر" بلغت بمتوسط حسابي (٣.١٦)، وانحراف معياري

مناطق وزارة التربية والتعليم فقط، وأن دور مديري المدارس يتوقف على الدعم المعنوي فقط بعيداً عن الدعم المادي.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: ونصه "ما أنماط التفكير السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول توافر أنماط التفكير السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية، والجدول (٨) يبين ذلك:

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول توافر أنماط التفكير السائدة لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	النمط التنظيمي B	4.02	0.43	كبيرة
٢	١	النمط المنطقي A	4.00	0.59	كبيرة
٣	٣	النمط الاجتماعي C	3.90	0.63	كبيرة
٤	٤	النمط الإبداعي D	3.19	0.45	متوسطة

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة تراوحت بين (3.19-4.02) وجاءت بدرجة توافر متوسطة وكبيرة. وجاء "النمط التنظيمي B" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (٠.٤٣)، وبدرجة توافر كبيرة. وربما يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون قيمة المدرسة ودورها في بناء المجتمع وأفراده، لذلك يحبون تنظيم الأنشطة والبرامج داخل المدرسة، والعمل بمناخ آمن ومنضبط تبعاً للأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ويركزون على التفاصيل والإجراءات في الأعمال لضمان سيرها حسب المخطط له، كما أن الصلاحيات الممنوحة لهم ومركزهم الوظيفي القيادي للمدرسة يجعل منهم محبين لامتلاك زمام الأمور، ورؤية أفكارهم تتقدم بالتدرج، فضلاً عن امتلاكهم علاقة صارمة مع الأمور المالية كونهم المسؤولين المباشرين عنها وهم من يخضعوا للمراقبة والمحاسبة أمام الوزارة. وجاء "النمط المنطقي A" بالمرتبة الثانية،

حيث جاءت الفقرة (١٢) والتي تنص على "يحث المعلمين على مناقشة أخطائهم للتعليم منها"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (٠.٧٩)، وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يعقدون جلسات حوارية للمعلمين نهاية الأسبوع الدراسي أو الشهر؛ للوقوف على أداءهم التعليمي داخل الغرفة الصفية، والتعرف إلى المشكلات والمصاعب التي واجهتهم خلال تلك المدة، والتشاور بين المعلمين للاستفادة من خبرات بعضهم البعض. بينما جاءت الفقرة (١٦) والتي تنص على "يسهل للمعلمين فرص الحصول على الدعم المالي والموارد الأخرى لدعم تعلمهم وتطوير إمكانياتهم" بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (٠.٩٤)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعود إلى مديري ومديرات المدارس لا يمتلكون الصلاحيات لتقديم الدعم المالي للمعلمين، وأن هذا الأمر

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة تراوحت بين (3.19-4.02) وجاءت بدرجة توافر متوسطة وكبيرة. وجاء "النمط التنظيمي B" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (٠.٤٣)، وبدرجة توافر كبيرة. وربما يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون قيمة المدرسة ودورها في بناء المجتمع وأفراده، لذلك يحبون تنظيم الأنشطة والبرامج داخل المدرسة، والعمل بمناخ آمن ومنضبط تبعاً للأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ويركزون على التفاصيل والإجراءات في الأعمال لضمان سيرها حسب المخطط له، كما أن الصلاحيات الممنوحة لهم ومركزهم الوظيفي القيادي للمدرسة يجعل منهم محبين لامتلاك زمام الأمور، ورؤية أفكارهم تتقدم بالتدرج، فضلاً عن امتلاكهم علاقة صارمة مع الأمور المالية كونهم المسؤولين المباشرين عنها وهم من يخضعوا للمراقبة والمحاسبة أمام الوزارة. وجاء "النمط المنطقي A" بالمرتبة الثانية،

المدرسي، لذلك ربما يجد بعض مديري المدارس أنفسهم مقيدين أمام بعض المشكلات المدرسية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بياو (Piaw, 2014) التي بينت أن النمط الإبداعي لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسطاً.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجالات أداة الدراسة وفقاً لمجالاتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النمط التنظيمي B

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال النمط التنظيمي B مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم	الفقرات	الرتبة
كبيرة جداً	0.76	4.49	٨	يحب تنظيم الأنشطة والبرامج داخل المدرسة	١
كبيرة جداً	1.15	4.33	٩	يركز على التفاصيل والإجراءات في الأعمال	٢
كبيرة	1.05	4.17	١٤	يُحب امتلاك زمام الأمور	٣
كبيرة	0.60	3.93	١١	يحب رؤية أفكاره تتقدم بالتدريج	٤
كبيرة	0.66	3.83	١٢	يهتم بالوقت والطرق والإجراءات المكتوبة	٥
كبيرة	0.81	3.79	١٣	يحب العمل ضمن أجواء آمنة ومنضبطة تبعاً للنظام	٦
كبيرة	0.74	3.55	١٠	يحتفظ بعلاقة صارمة مع الأمور المالية	٧
كبيرة	0.43	٢4.0	المجال ككل		

السعي الحثيث لإقامة كافة الفعاليات المدرسية بالتعاون والتشارك مع مديرية التربية وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي. بينما جاءت الفقرة (١٠) التي تنص على "يحتفظ بعلاقة صارمة مع الأمور المالية" بالمرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (٠.٧٤)، وبدرجة توفر كبيرة. وهذا يعود إلى أنَّ مديري ومديرات المدارس في لواء البادية الشمالية يحرصون على تحري الدقة خصوصاً في الأمور المالية، وكيفية إنفاقها بالشكل الصحيح، والحصول على فواتير موثقة ومثبتة في ذلك؛ لأن أي خلل يُعرضه للمساءلة القانونية، وأخذ أقصى العقوبات القانونية، ومن هذا المنطلق يحرص مديري ومديرات المدارس في الترفع عن تلك المخالفات.

ثانياً: النمط المنطقي A

الشمالية على توطيد أواصر المحبة والمشاركة الفعالة مع العاملين في المدرسة ويحرصون على مشاعرهم، ويشجع على العمل التعاوني والنقاش في المجموعات، والسعي نحو التواصل وبناء علاقات طيبة مع العاملين، والالتزام الروحي والأخلاقي. وجاء "النمط الإبداعي D" بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (٠.٤٥)، وبدرجة توافر متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى طبيعة الإبداع نفسه الذي يحتاج مهارات عالية في العمل، مثل الأصالة والجرأة والميل إلى المخاطرة والمغامرة، والخيال والعصف الذهني، وهذا الأمر يتطلب من مديري المدارس الحرية في العمل ما قد يتعارض مع سياسية وزارة التربية والتعليم والأنظمة واللوائح المعمول بها والتعليمات الصادرة عنها فيما يخص العمل

يبين الجدول (٩) أن الدرجة الكلية لمجال "النمط التنظيمي B" بلغت بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، وانحراف معياري (٠.٤٣)، وبدرجة توفر كبيرة. ويلاحظ أنَّ المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (3.55-4.49) منها فقرتان بدرجة توفر كبيرة جداً، و(٥) فقرات بدرجة توفر كبيرة. وجاءت الفقرة (٨) والتي تنص على "يحب تنظيم الأنشطة والبرامج داخل المدرسة"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.49)، وانحراف معياري (٠.٧٦)، وبدرجة توفر كبيرة جداً. وهذا يعود إلى أنَّ مديري ومديرات المدارس يسعون جاهدين لتهيئة بيئة تعليمية آمنة ومناسبة لكافة الطلبة، كما أنَّهم يحرصون على تطبيق توجيهات وزارة التربية والتعليم بإقامة الأنشطة والفعاليات داخل المدرسة وإشراك الطلبة بها. وقد يُعزى السبب كذلك إلى أنَّ مديري ومديرات المدارس يسعون للتميز في إدارتهم، والحصول على ثقة المرؤسين، وهذا الأمر يتطلب منهم

الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال النمط المنطقي A مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٦	يتخذ القرارات الصارمة بناءً على ملاحظاته الشخصية	4.27	0.80	كبيرة جداً
٢	٢	يحلل الأمور بموضوعية ومنطق	4.18	0.94	كبيرة
٣	١	لديه المقدرة على بناء قاعدة معرفية لتخطيط العمل	4.02	1.10	كبيرة
٤	٤	يحب التعامل مع الحقائق	3.98	0.58	كبيرة
٥	٣	ينظر للأحداث بتفكير ناقد	3.95	0.98	كبيرة
٦	٧	يهتم بالأداء المرتفع بالعمل	3.86	0.64	كبيرة
٧	٥	تعنيه المخرجات على شكل إحصائيات وأرقام وبيانات	3.75	0.55	كبيرة
		المجال ككل	4.00	0.59	كبيرة

السابعة، بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.55)، وبدرجة توفر كبيرة. وهذا يعود إلى أن مديري ومديرات المدارس في لواء البادية الشمالية خصوصاً مع تحول بعض الإجراءات المدرسية في وزارة التربية والتعليم إلى إلكتروني أصبحت تُعنى بتلك البيانات والأرقام، فيتابعون من خلالها دوام المعلمين، وإدخال علامات الطلبة على منظومة الأوبن إيمس، وإحصاء حضور الطلبة وغيابهم وغيرها، ومن هذا المنطلق أصبحت الإحصائيات في العملية التعليمية بالغة الأهمية خصوصاً أن مديرية التربية والتعليم تُطالب المديرين بتزويدهم بتقارير دوريه تحتوي على إحصائيات.

ثالثاً: النمط الاجتماعي C

الجدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال النمط الاجتماعي C مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٥	يشجع على العمل التعاوني	4.04	1.05	كبيرة
١	١٦	يحب المشاركة في نقاش المجموعات	4.04	0.92	كبيرة
٢	١٨	يستخدم لغة الجسد بشكل جميل	3.91	1.02	كبيرة
٣	٢٠	يمتاز بالعاطفة والمشاعر المرهفة في تعامله مع الآخرين	3.89	1.05	كبيرة
٤	١٩	يسعى إلى التواصل وبناء علاقات طيبة مع العاملين	3.87	0.86	كبيرة

يبين الجدول (١٠) أن الدرجة الكلية لمجال "النمط المنطقي A" بلغت بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٥٩)، وبدرجة توفر كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (3.75-4.27)، وبدرجة توفر كبيرة جداً وكبيرة. وجاءت الفقرة (٦) التي تنص على "يتخذ القرارات الصارمة بناءً على ملاحظاته الشخصية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (٠.٨٠)، وبدرجة توفر كبيرة جداً. وهذا يعود إلى أن مديري ومديرات المدارس هم الجهة المسؤولة أمام مديرية التربية والتعليم عن سير العملية التعليمية في مدارسهم، وهم مطالبين بتبليغ المديرية عن أي خلل أو مصاعب تواجههم في الميدان، ومن هذا المنطلق يحرص مديري ومديرات المدارس على عمل جولات تفقدية بشكل منتظم ومفاجئ للوقوف على واقع الحال، وأخذ قراراته بناءً عليها. بينما جاءت الفقرة (٥) التي تنص على "تعنيه المخرجات على شكل إحصائيات وأرقام وبيانات" بالمرتبة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٤	٢١	يتمتع بالالتزام الروحي والأخلاقي	3.87	1.04	كبيرة
٥	١٧	يحب العمل الكتابي والقرائي	3.70	0.81	كبيرة
		المجال ككل	٩٠3.	0.63	كبيرة

بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (٠.٨١)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعود إلى أنَّ مديري ومديرات المدارس مطالبين بتقارير دورية تُرسل لمديرية التربية والتعليم عن واقع العملية التعليمية، بالإضافة لذلك فإن أغلب الزيارات التي يقوم بها المشرفين للمدرسة تحتاج لكتابة تقرير وتوثيقه للمستقبل. وقد يُعزى ذلك إلى أنَّ مديري ومديرات المدارس يقومون بتشكيل فرق مدرسية، وهذا الأمر يتطلب منهم التمعن في وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب بناءً على مقدراتهم واستعداداتهم، لذلك يفضل مديري ومديرات المدارس العمل الكتابي والقرائي لتوثيق كل ما يجري داخل أسوار المدرسة ليدون ضمن انجازاتها.

رابعاً: النمط الإبداعي D

الجدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال النمط الإبداعي D مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٣	يملك المقدرة في التغلب على الصعوبات التي تعترض طريقه في العمل المدرسي	3.54	1.00	كبيرة
٢	٢٦	لديه الجرأة في التعبير عن أفكاره ومشاعره	3.48	1.08	كبيرة
٣	٢٤	يتجنب العمل ضمن طرق مُقيدة.	3.43	0.86	كبيرة
٤	٢٢	يشجع ممارسة الأنشطة الحرة مثل العصف الذهني والصور الذهنية والنظرة الكلية... الخ	3.32	0.86	متوسطة
٥	٢٨	يميل للمخاطرة والتحدي وتجربة كل شئ جديد	2.96	1.08	متوسطة
٦	٢٧	لديه قدرات على إنتاج الأفكار الجديدة وغير المألوفة في حل المشكلات المدرسية	2.94	1.06	متوسطة
٧	٢٥	يعتمد على الخيال في سبيل تخطيط مستقبل المدرسة	2.66	0.81	متوسطة
		المجال ككل	١٩3.	0.45	متوسطة

يبين الجدول (١١) أن الدرجة الكلية لمجال "النمط الاجتماعي C" بلغت بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، وبدرجة توفر كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (٣.٧٠-٤.٠٤)، وجميعها بدرجة توفر كبيرة. وجاءت الفقرتين (١٥)، و(١٦)، واللذان تتصان على "يشجع على العمل التعاوني"، و"يحب المشاركة في نقاش المجموعات"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.04). وهذا يعود إلى أنَّ مديري ومديرات المدارس يحفزون ويُشجعون المعلمين على عقد لقاءات قائمة في جوهرها على العمل الجماعي، الأمر الذي يُسهم في تقريب وجهات النظر فيما بينهم، ومساعدة المعلمين على تبني أساسيات النقاش الفعال فيما بينهم، مما يشجعهم في تهيئة بيئة تعليمية مناسبة لكافة المعلمين، وجعلهم يشعرون بأنهم شركاء مع مديريهم عن نجاح العملية التعليمية. بينما جاءت الفقرة (١٧) التي تنص على "يحب العمل الكتابي والقرائي"، بالمرتبة الخامسة،

يبين الجدول (١٢) أن الدرجة الكلية لمجال "النمط الإبداعي D" بلغت بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وانحراف معياري (٠.٤٥)، وبدرجة توفر كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (٢.٦٦-٣.٥٤)، وبدرجة توفر متوسطة وكبيرة. وجاءت الفقرة (٢٣) التي تنص على "يملك المقدرة في التغلب على الصعوبات التي تعترض طريقه في العمل المدرسي" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (١.٠٠)، وبدرجة توفر كبيرة. وهذا يعود إلى أن أغلب مديري ومديرات المدارس في لواء البادية الشمالية خضعوا للعديد من الدورات التدريبية التي مكنتهم من التعامل مع الصعوبات التي تعترض العمل المدرسي. وربما يعود السبب كذلك أيضًا إلى أن الخبرة التي مرَّ بها المدير سواء أثناء ممارسته لمهنة التعليم أو عمله مساعد مدير، وأثناء قيامه بواجب الإدارة المدرسية أثرت حصيلته المعرفية بأنواع عدة تتعلق بالصعوبات التي تحيط بالعملية التعليمية، وكيفية توظيف أفضل الوسائل العلاجية للتعامل معها. بينما جاءت الفقرة (٢٥) التي تنص على "يعتمد على الخيال في سبيل تخطيط

مستقبل المدرسة"، بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (٠.٨١)، وبدرجة توفر متوسطة. وهذا يعود إلى أن مديري ومديرات المدارس يعتمدون على الإمكانيات والمواد المتوفرة لديهم في التخطيط للعمل المدرسي، وينفذون لها بناءً على ما يتوفر لديهم من إمكانيات.

نتائج السؤال الثالث: ونصه "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية وأنماط تفكيرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس وأنماط تفكيرهم من وجهة نظر عينة الدراسة. والجدول (١٣) يبين ذلك:

الجدول (١٣): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية وأنماط التفكير لديهم من وجهة نظر عينة الدراسة (ن=٣٧٩)

المجالات والدرجة الكلية	النمط المنطقي A	النمط التنظيمي B	النمط الاجتماعي النمط الإبداعي	
			C	D
تشجيع التعلم التعاوني	.649**	.542**	.566**	.196**
الدلالة	.000	.000	.000	.000
تمكين المعلمين	.565**	.433**	.468**	.226**
نحو رؤية مشتركة	.000	.000	.000	.000
توفير فرص	.580**	.427**	.419**	.041
التعلم المستمر	.000	.000	.000	.421
ربط المدرسة	.550**	.534**	.613**	.263**
بالبيئة الخارجية	.000	.000	.000	.000
إنشاء أنظمة	.736**	.610**	.546**	.277**
للمشاركة	.000	.000	.000	.000
الدراسة	.687**	.569**	.571**	.220**
الدلالة	.000	.000	.000	.000

يبين الجدول (١٣) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين ممارسة استراتيجيات

المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية على الدرجة الكلية ومجالاتها (تشجيع التعلم التعاوني، تمكين المعلمين من

بلالي ، نسيمه (٢٠١٤). المنظمات التعليمية: توظيف الذكاء والمعرفة. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، ١(١)، ١٦٩-١٩٢.

البناء، شادي (٢٠١٢). *درجة ممارسة إدارة المدرسة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جبران، علي (٢٠١١). *المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن*. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، ١٩(١)، ٤٢٧-٤٥٨.

الحماضي، سارة (٢٠٢١). *مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض*. *مجلة البحوث التربوية والجودة*، ١(٥)، ١٩٤-١٦٦.

الكبيسي، أريج (٢٠١٣). *درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مسعودة، شريفي ومخلوفي، عبد السلام (٢٠١٥). *المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن ٢١: جنرال الكترك نموذجًا*. *مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، ١(٣٢)، ٧٦-١٠٣.

العنزي، عمر (٢٠١٦). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

راشد ، أنور (٢٠١٢). *دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المدارس الثانوية بمحلية أم درمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الشهري، عبدالله وشلبي، سوسن وبدوي، منى. (٢٠١٧). *درجة ممارسة مفهوم منظمة التعلم لدى مديري مدارس التعليم الأهلي بمدينة جدة*. *مجلة القراءة والمعرفة بجامعة عين شمس*، ١(١٨٥)، ٨٤-٦٣.

العزام، احمد (٢٠١١). *عوامل بناء منظمة تعليمية*. *مؤتمر المنظمات المتميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، اربد، الأردن*، ١٨٧-١٩٨.

رؤية جماعية مشتركة، توفير فرص التعلم المستمر، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة) وبين أنماط التفكير (المنطقي، والتنظيمي، والاجتماعي، والإبداعي) وفق نظرية السيطرة الدماغية لهيرمان لدى مديري المدارس الحومية في لواء البادية الشمالية الغربية. وربما يعزى ذلك إلى أن ممارسة استراتيجيات المدرسة المتعلمة، أمر يحتاج من مديري المدارس إمتلاك مهارات عالية في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإشراف واتخاذ القرارات، مما يتطلب منهم التنوع في أنماط تفكيرهم بما يتوافق مع المواقف والأحداث في المدرسة أو عند العمل مع المجتمع المحلي في سبيل تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، كما أنماط التفكير لدى مديري المدارس تشير إلى طريقته في العمل المدرسي فكلما كان منطقياً أو تنظيمياً أو اجتماعياً أو إبداعياً فهو يقود المدرسة نحو أن تكون منظمة متعلمة.

التوصيات: يمكن التوصية بالآتي:

- عقد وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية لمديري المدارس الحكومية من أجل تعزيز ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لديهم، وخاصة في مجال ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وتوفير فرص التعلم المستمر.
- اهتمام مديرية التربية والتعليم في لواء البادية الشمالية الغربية بعقد لقاءات وندوات علمية فيما يخص دعم توفر أنماط التفكير لدى مديري المدارس، وعلى وجه الخصوص النمط الإبداعي.
- إجراء دراسة نوعية تبحث في سبل تطوير ممارسات مديري المدارس لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، وتعزيز أنماط التفكير لديهم.

أولاً: المراجع باللغة العربية

إسماعيلي، يامن (٢٠١٩). *أنماط التفكير ومستويات التحصيل الدراسي*. عمان: دار اليازمرى للنشر والتوزيع.

البدوي، أمل والسالم، راشد (٢٠٢٠). *إستراتيجية مقترحة لتطبيق قيادات المرحلة الثانوية للبنات بمنطقة عسير على أبعاد المنظمة المتعلمة*. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، ١٨٥(١)، ٢٠١-٢٤١.

حورية، علي (٢٠١٨) *أنَّ درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية جاءت بدرجة متوسطة*. *مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية*، ٢٨(٣)، ٢٠٧-٢٤٢.

- Mirshojaeiyan Hosseini, S. S., Nasser, N. S., & Fariborzi, E. (2018). Relationship between thinking Styles and self-development with the Competency of Educational Managers in Primary School Managers of Tabadakan Area. *Research on Educational Leadership and Management*, 4(15), 5-5.
- Rahimi, M., Ghorbanizadeh, V., & Seyyed Naghavi, M. (2022). Measuring the perception of human resources at primary schools of Isfahan city from the dimensions of learning organization culture. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 149-115.
- Lungit, W., Mujiyati, M., & Renti, O. (2020). Implementation of Learning Organization to Achieve Effective Schools in the Efforts to Develop an Elementary School Education Management Model. *Universal Journal of Educational Research*, 8(7), 3034-3040.
- عواد، هبه والحربي، نيفين (٢٠١٥). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، ١٦٢(١)، ٦٠٢-٥٦٧.
- العباصرة، معن والحارثي خلود (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية بجامعة اليرموك*، ١١(١)، ٣١-٤٣.
- المراجع الأجنبية
- Doménech, F. (2007). The Influence of Students' and Teachers' Thinking Styles on Student Course Satisfaction and on Their Learning Process. *Journal of Educational Psychology*, 27 (2), 219-234.
- Piaw, C. (2014). Relationship between Thinking Styles and Ability to Pay Attention of Malaysian Male and Female Student Teachers. , *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116:4839-4843.
- Sternberg, R. (1992). *Thinking Styles: Theory and Assessment at the Interface between Intelligence and Personality*. New York: Cambridge University Press.
- Yildizlar, M. (2011). Comparison of Teacher Candidate's Thinking Styles According to Some Demographic Variables. *International Online Journal of Educational Sciences*, 3 (1), 294-320.
- Ghasemzadeh, A., Mozneb Khodaei, M., & Barghi, E. (2020). The role of leadership style and culture of the learning organization on the effectiveness of schools. *Applied Educational Leadership*, 1(2), 69-80.