

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

الباحثة هند حمود السرحان - وزارة التربية والتعليم الأردنية

Mohammadalomeri41@gmail.com

00962772006452

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

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية وعلاقتها بأنماط تفكيرهم. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات تمّ التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما. وتكونت عينة الدراسة من (383) معلمًا 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 إحصائيًا 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.

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

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.

مقدمة

شهد العالم على صعيد العمل المؤسسي تقدمًا معرفيًا غير مسبوق، طال تأثيره جميع مجالات الحياة الإنسانية بتعددتها وتنوعها، حيث أدت هذه المعارف الجديدة إلى إحداث موجات كبيرة من التغيير، مما رتب كثيرًا من الأعباء والتحديات على المؤسسات لمواكبة هذه التغييرات، ومن أجل ذلك، وتوجب على المؤسسات أن تتعلم ما هو جديد وضروري لها، من أجل أن تحدث التغيير المطلوب في مجال أعمالها. لذلك تبرز أهمية دراسة الإدارة كما بينَّ الخفاجي والهيبي (2018، 189) كونها من الفروع المهمة والمشوقة في مجال الأعمال، ويتوجب على الإدارة الناجحة متابعة التغيير في مجال عملها ووظائفها، ففي المرحلة الحاضرة يتوجب على المدير التهيؤ لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال التي تتصف بسرعة الحركة والتغيير، لذا أصبح المدير

المهني والطالب الأكاديمي بحاجة لمعرفة مبادئ الإدارة في مجالات إدارة الأعمال، والإدارة الحكومية، والإدارة التعليمية ليتسنى له النجاح والتقدم.

وعليه فالعالم التحويلي (قيادة وإدارة) هو الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن لأي منظمة أن تصبح منظمة خبيرة. والمنظمة الخبيرة هي من قطعت شوطاً من عمرها في التعلم، فأصبحت منظمة معرفية وبدورها أصبحت خبيرة بعملها الإداري، حيث أن المنظمة الخبيرة ما هي إلا ناتج لنضوج المنظمة المتعلمة. كما إن فكرة المنظمة المتعلمة (Learning Organization) مألوفة لمنظمات الأعمال لعقود خلت، فبعض البراهين تظهر أن المنظمات التي تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة مثل شركة (Coring)، وشركة (British Petroleum)، و(Honda)، و(General Electric)، و(Toyota)، و(LG) تستطيع أن تتقدم إلى الأمام باتجاه التغيير، لذا فإنه مفترضاً بأن المنظمة المتعلمة قد وفرت فرصة للمنظمات ليس فقط للحصول على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال غير المستقرة، ولكن كي تحافظ على ريادتها بشكل سريع نحو التغيير (البغدادي والعبادي، 2010، 47).

ويعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويعد بيتر سينج "Peter Senge" أول من أشار إلى مصطلح المنظمة المتعلمة في كتابه الشهير "The fifth discipline" الضابط الخامس عام (1990)، وفي كتابه أكد أن هناك خمسة ضوابط يجب توفرها في المنظمات لتصبح منظمات تعلم أسماها بالنظم، وهي: "التفكير النظامي، البراعة الشخصية النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، بناء الفريق" (Reese, 2020, 7).

ويُعرف كامينغز وورلي (Cummings & Worley, 2014, 125) المنظمة المتعلمة بأنها: "منظمة تتمتع بالمهارة في إيجاد واكتساب وتحويل المعرفة والاحتفاظ بها وترجمتها، وتغيير سلوكها عن قصد لتعكس الرؤية والمعرفة الجديدة". ويصف العنزي (2019، 194) المنظمة المتعلمة بأنها "منظمة يستطيع الفرد أن يتعلم فيها؛ لأن العملية التعليمية مكرسة في نسيج الحياة، وتُساعد الأفراد من توسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يريدونها فعلاً، وفيها تتم تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير يعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، ويتعلم الأفراد فيها باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً في مواقع العمل". ويرى "جارفن Garvin" المشار إليه في كافي (2020، 283) أنّ المنظمة المتعلمة "تلك المنظمة التي تمتلك مهارة عالية في بناء واكتساب ونشر المعارف بين العاملين، وتكون مفتوحة لنشر معلوماتها ومعارفها وخبراتها للعاملين، وتمتلك فلسفة جديدة في العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى كافة المستويات الإدارية، كما أنّها تمتلك أهدافاً تنظيمية تحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديها من تجارب وخبرات اكتسبها عبر الزمن، وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين من الأداء إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز".

إن تطبيق مبدأ المنظمة المتعلمة (Learning organization) يُعد نقلة نوعية ذات أبعاد فريدة في إدارة المنظمة، فالمنظمة تتعلم وتتطور من خلال نفسها والموظفين الذين يعملون بها فالخبرات والمهارات والقدرات المكتسبة تمثل مخزوناً معرفياً محترفاً للمنظمة، وإن ما يبرز أهمية تعلم المنظمة من داخلها، وتمكين موظفيها من العملية التعليمية يكمن في قدرتها على الأخذ بالخبرات من المنظمات الأخرى متى ما كانت تتناسب مع القيم والثقافة والمبادئ الموجودة في المنظمة نفسها والقدرة على تطويرها لتكون فريدة (Ostrovskaya et al., 2021, 168). وتتميز إدارة المنظمة كما بينها عادل (2019، 230) بكيفية إدارة مواردها البشرية ضمن مفهوم "المنظمة الذكية أو المنظمة المتعلمة" التي يكونها استحضار للحقائق، وقنوات المعرفة، وانتقاء الحكمة باعتماد منهج التغيير والتطوير كأساس في زيادة المعرفة وليس الجمود والثبات، فيتم النظر إلى المنظمة المتعلمة من منظور الكفاءة التنظيمية التي تدعمها أربع خصائص، وهي: حب الاستطلاع، التسامح، الثقة، الترابط. لذلك تنفرد المنظمة المتعلمة

بخمسة عناصر تميزها عن غيرها من المنظمات، وهي: الأسلوب المنظم لحل المشكلات، وتطبيق المبدأ التجريبي، والتعلم من التجارب الذاتية، والتعلم من الآخرين، ونقل المعرفة.

ومن خصائص المنظمة المتعلمة كما بينها حسنين (2018، 39) إدراكها لمعنى الإبداع وديناميكيته، وإدراكها أن الإبداع يحتاج إلى استراتيجية خاصة، ويحتاج إلى أهداف عامة وخاصة، ومقاييس معينة تختلف عن الأهداف الإدارية الأخرى، والمنظمة الإبداعية تنظيماً وهيكلها التنظيمي مختلف حسب طبيعة المنظمة، ولديها رجال فكر وقنوات اتصال مفتوحة وأنظمة واقتراحات، كما أن وحدات الأفكار فيها متفرغة للعمل، وتشجع الاتصال الخارجي، وأهدافها أصيلة وموضوعية، وتسمح بالإبداع.

لذلك على المؤسسات التعليمية أن تلتزم بمعايير الجودة الشاملة لتحقيق أهدافها، وأهم هذه المعايير قبول التغيير والتعامل معه، والسعي الدائم لتحقيق التميز في الأداء، والتركيز على الجودة، وتطبيق نظام العمل الجماعي والرؤية المشتركة. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت لدى المؤسسة قابلية للتعليم والتطوير من أجل التغيير، وتواجه المؤسسات التعليمية تحديات شتى في جوانب مختلفة، ولهذا أصبح من اللازم أن تسعى لمواكبة التطورات في العالم والمنظمة التي تتبع التعلم المزدوج (Doubled- Loop Learning) المنظمة التي يمكن تسميتها المنظمة المتعلمة، وهي التي تستخدم التعلم للاستفادة من الظروف المحيطة بأي مشكلة للاستفادة منها في إجراء التغييرات المفيدة على المدى الطويل، وهي تستخدم التعليم المستمر لإدراك أعمق للمشاكل لأخذ الإيجابيات بشكل مستمر (جمال، 2021، 18).

وأصبح من اللازم أن تواكب المؤسسات التعليمية كافة التطورات في جميع المجالات، وأن تتكيف مع التغيير بأسلوب مرن من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع الغير، ونقل المعرفة إلى داخل المؤسسة التعليمية ونقلها إلى كافة العاملين، ومن ثم تحويلها إلى ممارسات جديدة في المؤسسة، وتحقيق التوافق الاجتماعي والرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف، وكل هذا لا يتم إلا بوجود تعلم مستمر وبيئة مشجعة على ذلك. حيث بين كولز وجورج (Kools & George, 2020, 263) أنّ مديري المدارس يؤديون دورًا محوريًا في إنشاء منظمة تعليمية، وذلك من خلال السماح بالمناقشات المفتوحة حول المشكلات والممارسات الناجحة والأقل نجاحًا ومشاركة المعرفة فيما بينهم. 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.

وتُعد 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 بريسيون (Preseison)، ونظرية قيادة المخ لهيرمان (Herrmann)، ونظرية ستيرنبرج (Sternberg) المعروفة باسم الحكومة الذاتية العقلية (Mental-Self Government)، Sarican & (GÜNEŞ, 2021). 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، 2019، 35).

والتفكير بمعناه الواسع حسب ما يراه رزوقي ولطيف (2018، 196) عملية بحث عن معنى في الموقف أو الخبرة، ويشتمل التفكير على مجموعة من العمليات الأخرى مثل الموازنة والتنظيم والتحليل والتجريد والتركيب والاستدلال وغيرها، وترى مدرسة التحليل النفسي أن القسم الأعظم من التفكير ناتج عن عمليات عقلية لا واعية وأن التفكير هو الأكثر تأثيرًا في السلوك. أما المدرسة السلوكية فتري أن التفكير حديث غير مسموع وهو سلوك يؤثر آليًا في الشخص، والتفكير هو الفعل نفسه وإن المفاهيم والطرائق التي نشأت لتحليل السلوك تساعد على معرفة تفكير المتعلم لأن التفكير هو السلوك اللغوي

للمتعلم، وترى المدرسة المعرفية بأن السلوك هو مجرد إظهار التفكير أو نتيجة له، فالتفكير يحدث داخلياً في الدماغ والنظام المعرفي يستدل عليه من السلوك، وعرف إسماعيلي (2019، 33) التفكير بأنه: "طريقة الأفراد الخاصة التي تشعرهم بالراحة عند التعامل مع الأحداث والمواقف في المنزل أو المدرسة أو العمل أو المجتمع".

ويعتمد مستوى التفكير بصورة أساسية على مستوى الصعوبة والتجريد في المهمة المطروحة، وقد تعددت النظرة لهذه المستويات، فهناك من أخذ جانب المفاهيم والأفكار التي يراد التوصل إليها، وارتباط ذلك بالفئات العمرية المختلفة التي يمر بها المتعلم، وحسب هذه النظرة يمكن تصنيف التفكير إلى أربعة مستويات، وهي: المستوى الحسي: يقصد به ما يكون في مجال الإدراك، أي يكون محسوساً. ويلزم ذلك في مراحل التعليم المختلفة، وخصوصاً في مراحله الأولى؛ والمستوى التصوري: يقصد به استعانة التفكير بالصور الحسية في وضوح التصورات؛ التفكير المجرد: يُعد أعلى من المستويين السابقين، ويعتمد على معاني الأشياء، وما يقابلها من الأرقام والرموز والألفاظ، ولا يعتمد على محسوسيتها أو صورتها الذهنية؛ والتفكير بالمبادئ والقواعد: هو قدرة الفرد على التفكير في كثير من الأمور والمشكلات التي تواجهه من خلال إدراك العلاقات القائمة بينها وربطها ببعضها (سلامه، 2021، 67).

وبين سمارة (2018، 122) أنّ ممارسة مديري المدارس في المؤسسات التعليمية لأنماط التفكير يُسهم في رفع مستوى وعيهم بالقواعد الأخلاقية لمهنة التعليم بعامّة والإدارة التربوية بخاصة، والتعرف إلى المناهج التربوية المطبقة في المرحلة التعليمية التي يعمل فيها من حيث أهدافها ومحتواها وأساليب تدريبها وتقويمها والتطورات التي تطرأ عليها، ويدركون مفهوم كل من القيادة التربوية والإدارة التربوية وأسسها وخصائصها وأنماطها، ويدركون أهمية التخطيط الجيد ومتطلباته وإجراءاته لإدارة المدرسة وتنظيمها، ويعيّن الأدوار والمسؤوليات المتعددة والمتغيرة لكل من المعلم ومدير المدرسة وخصائص مدير المدرسة الفعّال وكفاياته، ويستوعبون الخصائص النمائية لطلبة المرحلة التعليمية التي يعمل بها ومتطلباتها التربوية، ويستوعبون الخصائص النمائية للكبار والمبادئ الأساسية للجماعة، وأساليب توظيفها في تفعيل دور العاملين في المدرسة والمتصلين بها من المجتمع المحلي.

وأشار شاشكيد وآخرون (Shaked et al., 2017) أن توظيف المدير لنمط التفكير المناسب يُسهم في تطوير المدرسة ويُساعد بتقديم أفضل الأساليب والأنشطة والفعاليات، لتصل إلى أعلى المراتب التي يهدف إليها التدريس الفعّال، وعليه فمدير المدرسة هو قائد العملية التعليمية، وهذا يقتضي أن يبدأ التغيير من طرفه، لينتقل دوره في المؤسسة التعليمية من مدير تعليمي مسؤول عن تنفيذ الأدوار في مدرسته إلى قائد تربوي مسؤول عن إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية التي يقودها، وهذا يتأتى بتطبيقه لأنماط التفكير التي تلائم هذا التغيير. وأضاف شاشكيد وشيشتر (Shaked & Schechter, 2019) أنّ هذا التغيير يقود إلى بيئة إبداعية محفزة وداعمة للتفكير مساندة للتقدم العلمي والتربوي والتقني، بيئة توفر الدافعية والحماس لدى العاملين، وترزع فيهم الأمل في المستقبل، والإيمان بقدرتهم على العطاء والتميز، وتمكنهم من التغيير انطلاقاً من استيعابهم الواعي لمعطيات الحاضر ومتطلبات المستقبل، وامتلاكهم القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار وتطوير المؤسسة التعليمية، وتوفر بيئة مناسبة للعملية التعليمية.

وترى الباحثة أنّ المنظمة المتعلمة أصبحت تُشكل جوهر العملية التعليمية بما يوظفه مدير المدرسة من أنماط تفكير تُسهم في نجاح العملية التعليمية برمتها، وهذا الأمر يتطلب من مدير المدرسة بتخصيص جزء كبير من وقته في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الحالية. ولتتمكّن مدير المدرسة من مساندة هذه التحديات، فقد أصبح مسؤولاً عن وظائف جديدة من أهمها إعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة وتنفيذها بما يتناسب مع احتياجات العصر ومواكبة التغيرات، ودراسة واقع البيئة المدرسية ومرافقها وتطويرها والتعرّف إلى مواطن القوة والضعف لدى المعلمين وتدريبهم مهنيّاً لرفع

مستوى أدائهم في العمل، مع الحرص على تطوير المناهج والتعويض بالمتعلم كمحور للعملية التعليمية، ودراسة واقع البيئة الخارجية للمدرسة وتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

وحظيت المنظمة المتعلمة في المدارس، باهتمام كبير من قبل الباحثين، إذ أجرى البنا (2012) 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 (405) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة.

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 (671) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية. واستخدمت الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاءت كبيرة.

وأجرت عواد والحري (2015) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث بالسعودية. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة. واستخدمت الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

بينما سعت دراسة الشريفي والكبيسي (2016) التعرف إلى درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة من (370) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وأظهرت النتائج أن درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان كان متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد منظمة التعلم تعزى لمتغير الجنس.

وهدف دراسة الشهري وآخرون (2017) تحديد درجة ممارسة مفهوم المنظمة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم الأهلي بجدة في السعودية. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (56) مديراً. وتم استخدام الاستبانة. وبينت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لمفهوم المنظمة المتعلمة بالمدارس الأهلية كانت للدرجة الكلية والأبعاد بدرجة تقدير كبيرة.

في حين سعت دراسة حورية (2018) التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية. استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة مكونة من (234) مشاركاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير الوظيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات الأخرى (الجنس، ومجال العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وهدف دراسة لينقت وآخرون (Lungit et al., 2020) تنفيذ منظمة التعلم لتحقيق مدارس إبتدائية فعّالة من خلال تطبيق خمسة مكونات، وهي: الإتقان الشخصي، والتفكير النظامي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي. استخدم المنهج الكمي بتصميم شبه تجريبي، تمّ جمع البيانات البحثية باستخدام أداة قياس مدرسية فعّالة تتكون من (40) مؤشر تقييم، أظهرت النتائج أن المنظمة المتعلمة في نموذج إدارة التعليم يمكن أن تحسن المدارس الفعّالة 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.

وسعت دراسة قاسم زادة وآخرون (Ghasemzadeh et al., 2020) البحث في دور الأساليب القيادية وثقافة المنظمة المتعلمة في فعالية المدارس في أذربيجان، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (300) 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.

وكشفت 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 (405) 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، هدفت دراسة بياو (Piaw, 2014) الكشف عن أنماط التفكير لدى المعلمين في ماليزيا. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (144) معلم ومعلمة. واستخدم مقياس أنماط التفكير. وأظهرت النتائج أن النمط الناقد كان مرتفعاً بينما كان النمط الإبداعي متوسطاً.

وسعت دراسة العنزي (2016) 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 (320) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

بينما هدفت دراسة الخفاجي وعبد الله (2021) التعرف إلى القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (175) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مدراء المدارس الحكومية لديهم قيادة خادمة، وأن مدراء المدارس الحكومية يمتلكون تفكيراً استراتيجياً بدرجات متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وبدرجة متوسطة.

مع أن الدراسات السابقة قد تناولت المنظمة المتعلمة أو استراتيجيات المنظمة المتعلمة، مثل دراسة البنا (2012)، ودراسة عواد والحري (2015). ومنها تناولت أنماط التفكير مثل دراسة بياو (Piaw, 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 2021/2020.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

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 للتعليم، ولاحظت الباحثة من خلال طبيعة عملهما 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 الشريفي والكبيسي (2016) أنّ درجة توافر أبعادي القيادة المنظمة في المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة متوسطة، وبينت أيضًا نتائج دراسة حورية (2018) أنّ 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:

1- ما درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية من

وجهة نظر المعلمين؟

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

3- 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:

- 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 -بحدود علم الباحثة- من أوائل الدراسات التي تمّ 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 أنّ 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 ستزودهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية وبأنماط تفكيرهم.
- مديرو المدارس في لواء البادية الشمالية الغربية؛ حيث ستزودهم 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:

عُرفت مصطلحات الدراسة مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

- **استراتيجيات المنظمة المتعلمة:** "مجموعة استراتيجيات منظمة يتعلمها المنتسبون إلى المؤسسات التربوية باستمرار لتعزيز مقدرتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها" (فراج، 2015، 48). **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 مقدرتهم 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 مقدراته ودكائه في مواقف معينة" (Piaw, 2014, 484). **ويُعرف إجرائياً بأنه:** أنماط مفضلة (المنطقي، والتنظيمي، والاجتماعي، والإبداعي) التي يوظف بها المديرون في مدارس لواء البادية الشمالية الغربية مقدراتهم ودكائهم في وظيفتهم، وقيست باستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة) التي طورتها الباحثة لتحقيق غرض الدراسة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الآتي:

- **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 2022-2023.

منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في البادية الشمالية الغربية، والبالغ عددهم (1567) معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2022-2023.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددها (379) معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2022-2023.

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 (2012)، وتم الإفادة منها في تحديد مجالات استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس، وصياغة فقرات مناسبة لأهداف هذه الدراسة. وتكونت الأداة في صورتها الأولى من (28) فقرة موزعة في خمسة مجالات، هي: المجال الأول: تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، وتكون من (7) فقرات. والمجال الثاني: تمكين المعلمين من رؤية جماعية مشتركة، وتكون من (6) فقرات. والمجال الثالث: توفير فرص التعلم المستمر، وتكون من (6) فقرات. والمجال الرابع: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وتكون من (4) فقرات. والمجال الخامس: إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة، وتكون من (5) فقرات. وتم استخدام تدرج ليكرت (Likert) الخماسي حيث يضع المستجيب إشارة (√) أمام كل فقرة من فقرات الأداة تدل على درجة الممارسة، وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وصححت الأداة بإعطاء الأوزان التالية: (5، 4، 3، 2، 1) 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 العنزي (2016)، ودراسة الخفاجي وعبد الله (2021)، وتم تحديد الاستبانة بأربعة أنماط، وتكونت من (27) توزعت على النحو الآتي: المجال الأول: النمط المنطقي (A)، وعدد فقراته (5). والمجال الثاني: النمط التنظيمي (B)، وعدد فقراته (8). والمجال الثالث: النمط الاجتماعي (C)، وعدد فقراته (7). والمجال الرابع: النمط الإبداعي (D)، وعدد فقراته (7). 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). وصححت الأداة بإعطاء الأوزان التالية: (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر.

صدق أداتي الدراسة

للتحقق من صدق أداتي الدراسة، اعتمدت الباحثة طريقة صدق المحتوى، إذ عرضت الأداتين بصورتها الأولى- على (10) 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 (8) محكمين كحد أدنى، أي بنسبة (80%) فأعلى مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والإضافات والتعديلات التي أبداها المحكمون، وبعد أن أستقر على التعديلات المطلوبة من المحكمين التي تمثلت في إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات لتكون أكثر ملاءمة لغرض الدراسة وفهماً للمفحوصين، وحذف الفقرتين (1) و(8) في الأداة الأولى، بسبب تداخل فكرتهما مع أفكار فقرات أخرى، جرى إخراج الأداة الأولى بصيغتها النهائية المكونة من (26) فقرة، وإخراج الأداة الثانية بصورتها النهائية المكونة من (28) فقرة.

ثبات أداتي الدراسة

تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بتطبيقهما على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (35) معلماً ومعلمة من مدارس لواء البادية الشمالية الغربية، ثم حُسب معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" لمجالات الأداتين. والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداتي الدراسة

أداة الدراسة الثانية		أداة الدراسة الأولى		الرقم
معامل ثبات كرونباخ ألفا	المجالات	معامل ثبات كرونباخ ألفا	المجالات	
	الرقم			
0.92	النمط المنطقي A	1	0.91	1 تشجيع التعلم التعاوني التشاركي
0.80	النمط التنظيمي B	2	0.93	2 تمكين المعلمين من رؤية جماعية مشتركة
0.93	النمط الاجتماعي C	3	0.94	3 توفير فرص التعلم المستمر
0.84	النمط الإبداعي D	4	0.89	4 ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
			0.82	5 إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة

يتضح من الجدول (1) أن معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة الأولى حسب طريقة "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (0.82 - 0.94)، وأن معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة الثانية حسب طريقة "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (0.80 - 0.93)، وهي معاملات ثبات ذات قيم مرتفعة؛ مما يبرر الوثوق بالأداتين وصلاحيتهما لتحقيق غرض الدراسة.

معياري تصحيح أداتا الدراسة

يهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة ومجالتهما والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي؛ وذلك كشئ بقسمة مدى الأعداد (1-5) بخمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (0.80 = 1/5 - 5) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

- من (1) إلى أقل (1.8) قليلة جدًا.
- من (1.8) إلى أقل (2.6) قليلة.
- من (2.6) إلى أقل (3.4) متوسطة.
- من (3.4) إلى أقل (4.2) كبيرة.
- (4.2) فأكثر كبيرة جدًا.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء نتائج الدراسة ومناقشتها، وعرضت وفقًا 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؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة

استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية. والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري

المدارس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تمكين المعلمين نحو رؤية مشتركة	3.53	0.69	كبيرة
2	5	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة	3.45	0.87	كبيرة
3	1	تشجيع التعلم التعاوني التشاركي	3.43	0.71	كبيرة
4	4	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	3.38	0.76	متوسطة
5	3	توفير فرص التعلم المستمر	3.16	0.65	متوسطة

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		الدرجة الكلية	3.39	0.66	متوسطة

يبين الجدول (2) 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 (2012) التي أظهرت أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية جاءت بتقدير متوسطة، ودراسة عواد والحري (2015) 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 (2015) التي بينت أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاءت بتقدير كبيرة. وعلى صعيد المجالات، جاء المجال الثاني "تمكين المعلمين نحو رؤية مشتركة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.69)، 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 (3.45) وانحراف معياري (0.87) 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 (0.71) 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 (0.76) 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 (0.65) 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 وحصص 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 (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتمكين المعلمين نحو رؤية مشتركة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	0.81	3.56	يتيح للمعلمين حرية اختيار ما يروونه مناسباً عند تنفيذ واجبات العمل	8	1
كبيرة	0.68	3.56	يؤمن بمبدأ التمكين لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة	11	1
كبيرة	0.84	3.55	يُكرم المعلمين على المبادرات التي يقدمونها والأفكار التطويرية التي يقترحونها التي تتماشى ورؤية المدرسة	9	3
كبيرة	0.68	3.55	يشرك المعلمين في تحديد رؤية المدرسة المستقبلية	10	3
كبيرة	0.69	3.45	يضع رؤية واضحة تُمكن المعلمين من الإبداع الوظيفي	7	5
كبيرة	0.69	3.53	المجال ككل		

يبين الجدول (3) أن الدرجة الكلية لمجال "تمكين المعلمين نحو رؤية مشتركة" جاءت بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.69)، وبدرجة تقدير كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.45-3.56) وجميعها جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة (8) التي تنص على "يتيح للمعلمين حرية اختيار ما يروونه مناسباً عند تنفيذ واجبات العمل" بالمرتبة الأولى، 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 (7) 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 (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	1.10	3.80	يسهل للمعلمين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.	25	1

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	23	يستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل نظم الاقتراحات ولوحات الإعلانات وعقد الاجتماعات.	3.45	0.93	كبيرة
3	22	يحتفظ ببيانات حديثة عن مهارات وقدرات العاملين.	3.41	1.01	كبيرة
4	24	يتيح للعاملين فرصة الإطلاع والتعرف على الدروس والتجارب التي مر بها للاستفادة منها.	3.36	0.97	متوسطة
5	26	يستخدم نظاماً لقياس الفجوة بين الأداء الحالي للمعلمين والأداء المتوقع.	3.25	1.17	متوسطة
المجال ككل					
			3.45	0.87	كبيرة

يبين الجدول (4) 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 (25) والتي تنص على "يسهل للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (1.10) 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 (26) 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.

ثالثاً: تشجيع التعلم التعاوني التشاركي

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال تشجيع التعلم التعاوني التشاركي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يأخذ بتوصيات فرق العمل وقراراتها	3.59	0.88	كبيرة
2	6	يُكافئ فرق العمل على إنجازاتها	3.57	1.00	كبيرة
3	3	يتعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية	3.54	0.74	كبيرة
4	4	يتيح المجال لأعضاء فرق العمل بتغيير آرائهم نتيجة مناقشات المجموعة	3.48	0.70	كبيرة
5	1	يختار مدير المدرسة أعضاء فرق العمل بناءً على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة عملهم	3.22	0.89	متوسطة
6	2	يعطي فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث والمستجدات	3.18	0.88	متوسطة
المجال ككل					
			3.43	0.71	كبيرة

يبين الجدول (5) أن الدرجة الكلية لمجال "تشجيع التعلم التعاوني التشاركي" بلغت بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.18-3.59)، وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على "يأخذ بتوصيات فرق العمل وقراراتها" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة كبيرة، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ 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، 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 (2) والتي تنص على "يعطي فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث والمستجدات" بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ 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 (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال ربط المدرسة بالبيئة الخارجية مرتبة

تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	18	يساعد المعلمين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات أسرهم.	3.63	0.87	كبيرة
2	20	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية الأخرى.	3.40	0.93	كبيرة
3	21	يشرك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف التربوية المشتركة	3.35	0.69	متوسطة
4	19	يقوم بأخذ وجهات نظر أولياء الأمور في مختلف القرارات.	3.16	0.94	متوسطة
		المجال ككل	3.38	0.76	متوسطة

يبين الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمجال "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية" بلغت بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة متوسطة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (3.16-3.63)، وجاءت الفقرة (18) والتي تنص على "يساعد المعلمين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات أسرهم" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.87) وبدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنّ مديري ومديرات المدارس في لواء البادية الشمالية يأخذون احتياجات معلمهم عند وضع البرنامج الدراسي ويُراعونهم 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 جاءت الفقرة (19) والتي تنص على "يقوم بأخذ وجهات نظر أولياء الأمور في مختلف القرارات" بالمرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعود إلى أنّ مديري ومديرات المدارس هم الأقدر على تحديد احتياجات مدارسهم بالتعاون والتشارك مع المعلمين، ويُشركون أولياء الأمور في بعض القرارات ضمن الأنظمة والقوانين الصادرة من وزارة التربية

والتعليم. وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ 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 (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال توفير فرص التعلم المستمر مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يحث المعلمين على مناقشة أخطائهم للتعلم منها.	3.39	0.79	متوسطة
1	14	يمنح المعلمين وقتاً كافياً من أجل التعلم والتطوير	3.39	0.97	متوسطة
2	15	يكافئ المعلمين الذين يُقبلون على التعلم	3.25	0.89	متوسطة
3	17	يبين للمعلمين أن المشكلات التنظيمية بمثابة فرص للتعلم	3.17	0.95	متوسطة
4	13	يتيح فرصة للمعلمين بتحديد المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم المستقبلية	3.10	0.58	متوسطة
5	16	يسهل للمعلمين فرص الحصول على الدعم المالي والموارد الأخرى لدعم تعلمهم وتطوير إمكانياتهم.	2.65	0.94	متوسطة
		المجال ككل	3.16	0.65	متوسطة

يبين الجدول (7) أن الدرجة الكلية لمجال "توفير فرص التعلم المستمر" بلغت بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة متوسطة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (2.65-3.39)، وجميعها بدرجة متوسطة. حيث جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "يحث المعلمين على مناقشة أخطائهم للتعلم منها"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ 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 (16) والتي تنص على "يسهل للمعلمين فرص الحصول على الدعم المالي والموارد الأخرى لدعم تعلمهم وتطوير إمكانياتهم" بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعود إلى مديري ومديرات المدارس لا يمتلكون الصلاحيات لتقديم الدعم المالي للمعلمين، وأنّ هذا الأمر مناط بوزارة 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 (8) يبين ذلك:

الجدول (8): 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
--------	-------	--------	-----------------	-------------------	--------

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
كبيرة	0.43	4.02	النمط التنظيمي B	2	1
كبيرة	0.59	4.00	النمط المنطقي A	1	2
كبيرة	0.63	3.90	النمط الاجتماعي C	3	3
متوسطة	0.45	3.19	النمط الإبداعي D	4	4

يبين الجدول (8) 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 (0.43)، 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، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة توافر كبيرة. وربما يعزى ذلك إلى تقدير مديري المدارس الحكومية لذواتهم، وإدراكهم لأهميتهم وأهمية دورهم التربوي والاجتماعي، ومكانتهم الممنوحة لهم من وزارة التربية والتعليم، لذلك يتخذون القرارات الصارمة بناءً على ملاحظاتهم الشخصية، ويقومون بتحليل الأمور بموضوعية ومنطق للسيطرة على المدرسة والعمل المدرسي، وبناء قاعدة معرفية لتخطيط العمل وأدائه بدرجة عالية، والتعامل مع الحقائق والأحداث المدرسية بفكر ناقد. وجاء "النمط الاجتماعي C" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة توافر كبيرة. وربما يُعزى ذلك إلى طبيعة الإنسان، فهو كائن اجتماعي بطبعه يحب التفاعل الاجتماعي، فضلاً عن طبيعة المجتمع العربي المتماسك والمرتبط بالعلاقات الاجتماعية التي لها دور كبير في تميزه الثقافي والاجتماعي، لذلك يحرص مديري ومديرات المدارس في لواء البادية الشمالية على توطيد أواصر المحبة والمشاركة الفعالة مع العاملين في المدرسة وبمحصوناً 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 (0.45)، 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 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 (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال النمط التنظيمي B مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
--------	-------	---------	-----------------	-------------------	--------

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يجب تنظيم الأنشطة والبرامج داخل المدرسة	4.49	0.76	كبيرة جدًا
2	9	يركز على التفاصيل والإجراءات في الأعمال	4.33	1.15	كبيرة جدًا
3	14	يُحب امتلاك زمام الأمور	4.17	1.05	كبيرة
4	11	يجب رؤية أفكاره تتقدم بالتدرج	3.93	0.60	كبيرة
5	12	يهتم بالوقت والطرق والإجراءات المكتوبة	3.83	0.66	كبيرة
6	13	يجب العمل ضمن أجواء آمنة ومنضبطة تبعاً للنظام	3.79	0.81	كبيرة
7	10	يحتفظ بعلاقة صارمة مع الأمور المالية	3.55	0.74	كبيرة
		المجال ككل	4.02	0.43	كبيرة

يبين الجدول (9) أن الدرجة الكلية لمجال "النمط التنظيمي B" بلغت بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.43)، وبدرجة توفر كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (3.55-4.49) منها فقرتان بدرجة توفر كبيرة جداً، و(5) فقرات بدرجة توفر كبيرة. وجاءت الفقرة (8) والتي تنص على "يجب تنظيم الأنشطة والبرامج داخل المدرسة"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.49)، وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة توفر كبيرة جداً. وهذا يعود إلى أن مديري ومديرات المدارس يسعون جاهدين لتهيئة بيئة تعليمية آمنة ومناسبة لكافة الطلبة، كما أنهم يحرصون على تطبيق توجيهات وزارة التربية والتعليم بإقامة الأنشطة والفعاليات داخل المدرسة وإشراك الطلبة بها. وقد يُعزى السبب كذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يسعون للتميز في إدارتهم، والحصول على ثقة المرؤسين، وهذا الأمر يتطلب منهم السعي الحثيث لإقامة كافة الفعاليات المدرسية بالتعاون والتشارك مع مديرية التربية وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي. بينما جاءت الفقرة (10) التي تنص على "يحتفظ بعلاقة صارمة مع الأمور المالية" بالمرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة توفر كبيرة. وهذا يعود إلى أن 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

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال النمط المنطقي A مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يتخذ القرارات الصارمة بناءً على ملاحظاته الشخصية	4.27	0.80	كبيرة جدًا
2	2	يحلل الأمور بموضوعية ومنطق	4.18	0.94	كبيرة
3	1	لديه المقدرة على بناء قاعدة معرفية لتخطيط العمل	4.02	1.10	كبيرة
4	4	يجب التعامل مع الحقائق	3.98	0.58	كبيرة
5	3	ينظر للأحداث بتفكير ناقد	3.95	0.98	كبيرة
6	7	يهتم بالأداء المرتفع بالعمل	3.86	0.64	كبيرة
7	5	تغنيه المخرجات على شكل إحصائيات وأرقام وبيانات	3.75	0.55	كبيرة
		المجال ككل	4.00	0.59	كبيرة

يبين الجدول (10) أن الدرجة الكلية لمجال "النمط المنطقي A" بلغت بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة توفر كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (3.75-4.27)، وبدرجة توفر كبيرة جداً وكبيرة. وجاءت الفقرة (6) التي تنص على "يتخذ القرارات الصارمة بناءً على ملاحظاته الشخصية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة توفر كبيرة جداً. وهذا يعود إلى أنّ مديري ومديرات المدارس هم الجهة المسؤولة أمام مديرة 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 (5) التي تنص على "تعيينه المخرجات على شكل إحصائيات وأرقام وبيانات" بالمرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.55)، وبدرجة توفر كبيرة. وهذا يعود إلى أنّ 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 وغياهم 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 (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال النمط الاجتماعي C مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	يشجع على العمل التعاوني	4.04	1.05	كبيرة
1	16	يجب المشاركة في نقاش المجموعات	4.04	0.92	كبيرة
2	18	يستخدم لغة الجسد بشكل جميل	3.91	1.02	كبيرة
3	20	يمتاز بالعاطفة والمشاعر المرهفة في تعامله مع الآخرين	3.89	1.05	كبيرة
4	19	يسعى إلى التواصل وبناء علاقات طيبة مع العاملين	3.87	0.86	كبيرة
4	21	يتمتع بالالتزام الروحي والأخلاقي	3.87	1.04	كبيرة
5	17	يجب العمل الكتابي والقرائي	3.70	0.81	كبيرة
		المجال ككل	3.90	0.63	كبيرة

يبين الجدول (11) أن الدرجة الكلية لمجال "النمط الاجتماعي C" بلغت بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة توفر كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (3.70-4.04)، وجميعها بدرجة توفر كبيرة. وجاءت الفقرتين (15)، و(16)، واللذان تنصان على "يشجع على العمل التعاوني"، و"يجب المشاركة في نقاش المجموعات"، بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.04). وهذا يعود إلى أنّ 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 يسهم في تهيئة بيئة تعليمية مناسبة لكافة المعلمين، وجعلهم يشعرون بأنهم شركاء مع مديريهم عن نجاح العملية التعليمية. بينما جاءت الفقرة (17) التي تنص على "يجب العمل الكتابي والقرائي"، بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعود إلى أنّ 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 أنّ 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 ليُدون ضمن إنجازاتها.

رابعاً: النمط الإبداعي D

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال النمط الإبداعي D مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	23	يمتلك المقدرة في التغلب على الصعوبات التي تعترض طريقه في العمل المدرسي	3.54	1.00	كبيرة
2	26	لديه الجرأة في التعبير عن أفكاره ومشاعره	3.48	1.08	كبيرة
3	24	يتجنب العمل ضمن طرق مُقيدة.	3.43	0.86	كبيرة
4	22	يشجع ممارسة الأنشطة الحرة مثل العصف الذهني والصور الذهنية والنظرة الكلية... الخ	3.32	0.86	متوسطة
5	28	يميل للمخاطرة والتحدي وتجربة كل شئ جديد	2.96	1.08	متوسطة
6	27	لديه قدرات على إنتاج الأفكار الجديدة وغير المألوفة في حل المشكلات المدرسية	2.94	1.06	متوسطة
7	25	يعتمد على الخيال في سبيل تخطيط مستقبل المدرسة	2.66	0.81	متوسطة
		المجال ككل	3.19	0.45	متوسطة

يبين الجدول (12) أن الدرجة الكلية لمجال "النمط الإبداعي D" بلغت بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (0.45)، وبدرجة توافر كبيرة. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (2.66-3.54)، وبدرجة توافر متوسطة وكبيرة. وجاءت الفقرة (23) التي تنص على "يمتلك المقدرة في التغلب على الصعوبات التي تعترض طريقه في العمل المدرسي" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة توافر 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 أيضاً 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 (25) التي تنص على "يعتمد على الخيال في سبيل تخطيط مستقبل المدرسة"، بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة توافر 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 وأتمات تفكيرهم؟" للإجابة عن هذا السؤال، استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس وأتمات تفكيرهم من وجهة نظر عينة الدراسة. والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية

وأتمات التفكير لديهم من وجهة نظر عينة الدراسة (ن=379)

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

يبين الجدول (13) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية على الدرجة الكلية ومجالاتها (تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، تمكين المعلمين من 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 طريقتيه في العمل المدرسي فكلما كان منطقياً أو تنظيمياً أو اجتماعياً أو ابداعياً 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، وخاصةً في مجالي 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

البناء، شادي (2012). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جمال، محمد (2021). آفاق الدراسات المستقبلية في التعليم: ملامح مدرسة المستقبل. الجيزة: وكالة الصحافة العربية للنشر والتوزيع.

حسنين، أحمد (2018). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالانظمة العربية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

حورية، علي (2018) أنّ درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية جاءت بدرجة متوسطة. مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية، 28(3)، 207-242.

الخفاجي، آلاء، وعبد الله، رجاء (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(24)، 221-235.

الخفاجي، نعمة والهيتي، صلاح (2018). تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

رزوقي، رعد ولطيف، استبرق (2018). التفكير وأتماطه. بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

سلامه، عبد الله (2021). توظيف التفكير في العملية التعليمية. بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

سمارة، فوزي (2018). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للصحافة والنشر.

الشرفي، عبد المهدي والكبيسي، ميمون (2016). درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. جامعة مؤتة، الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 31(4)، 255-296.

الشهري، عبدالله وشليبي، سوسن وبدوي، منى (2017). درجة ممارسة مفهوم منظمة التعلم لدى مديري مدارس التعليم الأهلي بمدينة جدة. مجلة القراءة والمعرفة بجامعة عين شمس، 1(185)، 84-63.

عادل، عبد الله (2019). استراتيجية التمكين: مدخل البناء المتسلسل للمورد البشري المشارك في عملية صنع القرارات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد (2019). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العنزي، عمر (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عواد، هبة والحري، نيفين (2015). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 162(1)، 602-567.

العياصرة، معن والحارثي، خلود (2015). دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 11(1)، 31-41.

عيسى، حسن (2017). دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المدارس الثانوية بمحلية أم درمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

كافي، مصطفى (2020). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. دمشق: دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع.

يامنة، إسماعيلي وصابر، قشوش (2019). الدماغ والعمليات العقلية: الانتباه والإدراك والتفكير والتعلم والذاكرة. عمان: الدار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- 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.
- Kools, M., & George, B (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management, 40*(4), 262-264.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ostrovska, H. Y., Sherstiuk, R. P., Tsikh, H. V., Demianyshyn, V. H., & Danyliuk-Chernykh, I. M. (2021). Conceptual principles of learning organization building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, (3 (183))*, 167-172.
- Piaw, C. Y. (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.
- 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.
- Reese, S. (2020). Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: an interview with Peter Senge. *The Learning Organization, 27*(1), 6-16.
- Sarican, E., & GÜNEŞ, E. B. (2021). Developing critical thinking skills in elementary school students through foreign language education: An action research. *Education Quarterly Reviews, 4*(2), 51-68.
- Shaked, H., & Schechter, C. (2019). Exploring systems thinking in school principals 'decision-making. *International Journal of Leadership in Education, 22*(5), 573-596.
- Shaked, H., Schechter, C., Ganon-Shilon, S., & Goldratt, M. (2017). *Systems thinking for school leaders* (pp. 9-22). Dordrecht: Springer.