

درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة  
من وجهة نظر المعلمين

نوف جارالله اليامي  
أ.د. عاطف بن طريف\*

تاريخ قبول البحث 2017/6/3

تاريخ استلام البحث 2017/4/22

**ملخص:**

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (310) معلماً ومعلمة، (غرب، ووسط، وشرق) المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانته مكونة من (54) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل وعلى جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارستهم لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير (الجنس، والخبرة)، ما عدا مجال (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية) ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر).

**الكلمات المفتاحية:** مدارس الموهوبين، ضوابط المنظمة المتعلمة، المملكة العربية السعودية.

\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية.

## **The Degree of Practice of the Principals of Gifted Schools in Saudi Arabia to the Controls of the Educated Organization from the Point of View of their Teachers**

**Nouf J. Al-Yami**  
**Prof. Atif bin tareef \***

### **Abstract:**

The study aimed at recognizing the degree of practice of gifted people schools principals in the kingdom of Saudi Arabia to controls of the educated organization from the point of view of teachers. The researcher used the descriptive surveying method. A random stratified sample was selected from (310) male/ female teachers (West, Central, and East) in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the objective of the study, a questionnaire was constructed consisting of (54) paragraphs divided into five areas. The results of the study showed that the degree of practicing of principals of gifted schools in Saudi Arabia to the controls of the educated organization from the point of view of their teachers was moderate in all fields. Moreover, there was no significant difference in the degree of practicing the controls of the educated organization due to the variables (gender and experience), except for the field of (personal empowerment and mental models) and for the benefit of the experienced (10 years and more).

**Key Words:** gifted people schools, controls of the educated organization, Saudi Arabia.

## المقدمة:

إن التطورات النوعية التي أوجدتها تحديات العولمة والتكنولوجيا الحديثة والانفجار المعرفي في شتى الميادين قد كشفت الستار عن المنظمات جميعها، وبينت ما لها وما عليها، فلم تعد المنظمات التقليدية تستوعب حجم التغيير وسرعته، وباتت الصبغة الجديدة للحياة المتميزة والمتمثلة بعدم الثبات، تهدد أمن تلك المنظمات وكيانها القائم على الروتين K وقد شكلت هذه التحديات مرسوماً استراتيجياً جديداً للمفاهيم الإدارية يقوم على تبني نماذج ومفاهيم إبداعية ريادية تتكيف والمتغيرات السريعة، لردم الهوة بين الواقع والمأمول وسد الفجوة بين القائم والمطلوب، وعلى رأس هذه المفاهيم المنظمة المتعلمة Learning Organizational.

فالتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها، سواء كان هذا التنوع داخل المنظمة المتمثل في (برامج التدريب والتطوير والتقنية للقادة والعاملين، وخبرات المديرين) أم خارج المنظمة والمتعلق (بوسائل الإعلام، وتجارب المنافسين) وهذا كله يساعد المنظمة من توفير بيئة ثقافية جديدة تميز المنظمة عن غيرها (Buckley & Monks، 2008: 147).

وتعد المنظمة المتعلمة بيئة أكثر صحة من غيرها، وتزيد من قدرة الأفراد على إدارة التغيير، وتحسن النوعية، وكذلك تشجع على التعلم والتطور (Karash، 1995)، كما وتتصف المنظمة المتعلمة بمقدرتها على تمكين العاملين، باعتبارها استراتيجية فعالة، ومدخل مهم للتطوير والتحسين الإداري (Al-Otaibi & Ibrahim، 2015).

وقد أكد (AL-Hamshari، 2013) أن المنظمة المتعلمة تركز على التعلم المستمر للأفراد، وكذلك تسعى للعمل بروح الفريق بدلاً من العمل الفردي، وتعمل على إرساء الثقافة التنظيمية بين العاملين، واستثمار الطاقات الفكرية وتمكينهم للعمل، ونظراً لأهمية هذا المفهوم فقد شق طريقه في المؤسسات التعليمية، فأخذ المربون يدعون إلى منظمات متعلمة تهتم بالتعلم والتعليم، وتوفير فرص تعليمية وتغذية راجعة، فعملية التعلم عملية متواصلة في النظام العام للمؤسسة التربوية، ويشترك فيها الجميع بطاقات لاحدود لها (Hassan، 2016).

وعليه فإن المنظمات التربوية وفي مقدمتها المدارس التي ترعى الطلبة الموهوبين مطالبة اليوم بعملية تحول تربوي، تنطلق من التركيز على الاستثمار في عقول ومواهب وقدرات الطلبة الموهوبين، وجعل هؤلاء الطلبة الأساس في الوصول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والتقنية والتكنولوجيا، إذ تعد فئة الطلبة الموهوبين ثروة بشرية، اهتمت بها الكثير من الدول وسعت إلى اكتشافها ورعايتها، حيث أن

الثورة المعرفية والتقنية التي يشهدها العالم اليوم في شتى المجالات، تعد بمثابة انطلاقة في مجال الموهبة والموهوبين (Jarwan، 2013).

لذلك فإن رأس المال المعرفة هو الاستثمار في عقول الطلبة وخاصة الطلبة الموهوبين منهم، على اعتبار أنهم هم الصفوة، من حيث قدراتهم ومواهبهم، والذي يمكن أن يشكلوا أحد الموارد الأساسية في توليد المعرفة، وانتاجها، وتوظيفها، من أجل خدمة المجتمع، وهذا الاتجاه واضح في الدول المتقدمة التي تمكنت من التعرف إلى المواهب وعملت على تمييزها وقامت باستثمارها حتى تميزت بالإنتاجية العالية (Al-Zahrani، 2004).

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الموهوبين هم الأساس في تحريك عجلة التطور البشري، وكذلك تقدم الدول، إذ يظهر منهم المخترعون والقادة والمفكرون والمكتشفون، وفي ظل التغيرات التي تفرضها الثورة المعرفية فإن المنظمات التربوية التقليدية لم تعد قادرة على التكيف مع المستجدات بل أنها لا تستطيع أن تشبع حاجات هؤلاء الموهوبين وقدراتهم في ظل التقدم المتسارع في المعرفة، فهم بحاجة إلى اهتمام أكبر من أجل إخراج طاقاتهم الإبداعية وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ومن خلال عمل الباحثة في مجال الموهوبين شعرت بأن هناك حاجة ماسة لتفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس وضرورة تطبيقها؛ وذلك لخدمة العملية التعليمية-التعلمية، لذلك تكمن مشكلة الدراسة بالبحث في درجة تطبيق مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة.

- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة).

#### أهمية الدراسة:

- تتبع أهميتها في إلقاء الضوء على مفهوم المنظمة المتعلمة وضوابطها، والتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة، ويؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:
- المخططون التربويون في وزارة التربية والتعليم بالسعودية، إذ تتم الاستفادة منه وذلك لتطوير برامج تدريبية للعاملين في مدارس الموهوبين.
- مديري مدارس الموهوبين بشكل خاص وذلك بمعرفتهم لضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تطبيقهم لها.
- الباحثون التربويون، إذ من المؤمل أن يكون هذا البحث نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامه مرجعاً لهم.

#### مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة المصطلحات التالية:

- **مدارس الموهوبين:** هي مؤسسة تربوية تعليمية تعنى بتقديم الخدمات المتخصصة للطلبة الموهوبين، من خلال البرامج التي تقدم في المركز مباشرة أو بالتعاون مع الجهات الحكومية والمؤسسات الأهلية. (موهبة. [www.mawhiba.org.sa](http://www.mawhiba.org.sa))
- **المنظمة المتعلمة:** هي " المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع كيف يتعلمون معاً " (Senge, 3: 1990).

**وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** المنظمة التي تتحقق فيها ضوابط المنظمة المتعلمة. وتكون قادرة على تحقيق أهدافها ونتائجها المرغوبة بنجاح، كما سوف تقيسها أداة الدراسة المبنية لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

تتضمن الدراسة الحدود التالية:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس الموهوبين بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام 2016/2017م.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية.
- المحددات: نتائج الدراسة ترتبط مباشرة بالخصائص السيكومترية للأداة من حيث الصدق والثبات ودرجة موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

### الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، العربية منها والأجنبية مرتبة تنازلياً حسب تسلسلها الزمني:

دراسة دورتي (Dougherty، 2006) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين المجتمعات المهنية المتعلمة وتحصيل الطلبة في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وبلغت عينة الدراسة (80) مديراً من المدارس نوات الأداء المرتفع والأداء المنخفض، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات مديري المدارس عالية الأداء أنها طبقت ضوابط المدرسة المتعلمة بدرجة كبيرة، وأن تصورات مديري المدارس منخفضة الأداء أنها طبقت ضوابط المدرسة المتعلمة بدرجة أقل، وأن الفروق في تصورات مديري هاتين الفئتين من المدارس في تطبيق ضوابط سينجي ذات دلالة إحصائية، وكانت أكبر ما يمكن في كل من: (الرؤية المشتركة والتفكير النظامي) لصالح فئة مديري المدارس ذات الأداء العالي.

وقد أجرت العوادة (AL-Awawdeh، 2009) دراسة هدفت لتطوير نموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج التحليلي التطويري، وبلغت عينة الدراسة (347) فرداً، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة لصالح متغيرات (الجامعة، والمسمى الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من (التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة).

كذلك أجرت هكيو (Haque، 2009) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير، واعتمدت الدراسة نموذج (Watkins and Marsick، 1993، 1996، 1999) لاختبار هذه العلاقة، وهو مكون من سبعة أبعاد تتمثل في: (تطوير فرص مستمرة للتعلم، وتشجيع المناقشة والحوار، وتشجيع التعاون وفرق العمل، وتطوير نظام التحصيل

والمشاركة للتعلم، وتمكين الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة مع بيئتها، وتوفير قيادة استراتيجية للتعلم)، وأظهرت نتائج الدراسة قابلية هذه الأبعاد بالاستعداد للتغيير، وأن المستوى المدرك للمشاركين لكل المتغيرات كان إيجابياً، كما أن هناك ارتباطاً عالياً للقيادة في إيجاد الاستعداد للتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى أن هناك فروقاً بين المبحوثين نحو العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير.

كما قام الحوارة (Al-Hawajreh، 2011) بدراسة هدفت لبيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية وتحديد أبرز خصائص المنظمة المتعلمة من منظور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، كما هدفت إلى تعرف أهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (450) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة، وأهمية العوامل التنظيمية والثقافة الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، والجنس، ومدة الخدمة).

بينما أجرت كلودويل وفرايد (Clodwell & Fried، 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى إمكانية تحول المدارس البريطانية لمفهوم المنظمة المتعلمة. وقد تبنت الدراسة نموذج بيتر سينج للمقارنة بين تصورات مخططي الموارد البشرية في ثلاثة سياقات تربوية هي: (بريطانيا، وألمانيا، وجنوب أفريقيا)، واستخدمت الدراسة التحليل النوعي، وأظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة النظام التربوي وهيكلته تؤثران في التحول نحو المنظمة المتعلمة وخصوصاً في أوروبا التي تعتمد اللامركزية، وبالتالي يمكن لنموذج بيتر سينج أن ينجح إذا ما تم تدريب الكوادر وتوعيتهم بمفهوم المنظمة المتعلمة، أما في جنوب أفريقيا فلا زال النظام مركزياً وبحاجة إلى إعادة هيكلة لكي يتمكن من التحول لمنظمة متعلمة.

كذلك أجرى البنا (Albanna، 2012) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة واقتراح سبل لتفعيلها في ضوء متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمديرية، وسنوات الخدمة). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة، وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المديرية وذلك لصالح مديرية غرب غزة.

بينما أجرت سريهانج وسريسا - أرد (Srihawong & Srisa- Ard، 2013) دراسة هدفت إلى تطوير مؤشرات المنظمة المتعلمة التي يجب أن تتوفر في جامعة راجبات سيساكايت، ودراسة الضوابط المتوفرة في هذه الجامعة، بالإضافة إلى دراسة العوامل التي تساعد في نجاح الجامعة كمنظمة متعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (145) موظفاً. واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مؤشرات صلاحية الجامعة كمنظمة متعلمة تضم (12) مؤشراً على مستوى الفرد و (10) على مستوى الفريق و (10) على مستوى المؤسسة، وأن خصائص المنظمة المتعلمة المتوفرة في الجامعة قبل تطوير النموذج (4) خصائص بعمليات واضحة ومنظمة و (10) خصائص ليس لها أي عمليات واضحة أو منظمة، وكان لنموذج المنظمة المتعلمة بالجامعة بُعدان (بُعد التعلم، وبُعد مستوى التعلم). والعوامل المعاونة على نجاح الجامعة في كونها منظمة متعلمة تكونت من (13) عامل وهي: (جودة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والرؤية، والالتزام، والاستراتيجية، وإدارة الفريق، والدافعية، والعمليات الإدارية، وجو المؤسسة، والقيادة الأكاديمية، وتطوير الفريق، والتكنولوجيا، ونظام العمل).

إضافة إلى ذلك فقد أجرى العتيبي (Al-Otaibi، 2015) دراسة هدفت لمعرفة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، ومعرفة درجة اختلاف وجهات نظر العاملين في الجامعة من إداريين وأكاديميين وفنيين باختلاف متغيرات: (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (280) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين متوسطة، ودرجة تمكين العاملين من وجهة نظر العاملين متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة لصالح الذكور.

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية تبين ما يلي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى مشكلة البحث.
- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وصدقها وثباتها.

- اعتماد معظم الدراسات على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها.

وقد استفادت الباحثة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، إذ أعطت للباحثة رؤية واقعية عن المدارس المتعلمة، والاطلاع على أدوات متنوعة في البحث في مثل هذا الموضوع، بالإضافة إلى التعرف على المنهجية العلمية المستخدمة، وكيفية عرض النتائج، والوسائل الإحصائية المستخدمة، وتتميز هذه الدراسة بأنها انفردت بدراسة درجة تطبيق مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين، مما يضيف عليها صفة الأصالة، ويمنحها سمة الأهمية كون جميع الدراسات السابقة لم تتناول مدارس الموهوبين.

#### المنهجية والإجراءات:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والذي يتضمن مسحا مكتيبيا لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس الموهوبين، وعددهم (1520) معلماً ومعلمة، منهم (620) معلماً، و(900) معلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم السعودية للعام الدراسي 2016/2017.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، في ( وسط، وغرب، وشرق) السعودية، وبلغ عددهم و (310) معلماً ومعلمة، و (110) معلماً، و (200) معلمة، والجدول رقم (1) يبين ذلك.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المنطقة	الجنس	الخبرة	الكلّي
الوسطى	ذكر	اقل من 5 سنوات	5
		اقل من 10 سنوات	16
	55		141

درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية..... نوف اليامي، أ.د. عاطف بن طريف

المنطقة	الجنس	الخبرة	الكلّي
	انثى	10 سنوات وأكثر	34
		اقل من 5 سنوات	18
		اقل من 10 سنوات	25
		10 سنوات وأكثر	43
الغربية	ذكر	اقل من 5 سنوات	3
		اقل من 10 سنوات	13
		10 سنوات وأكثر	18
	انثى	اقل من 5 سنوات	6
		اقل من 10 سنوات	18
		10 سنوات وأكثر	39
الشرقية	ذكر	اقل من 5 سنوات	2
		اقل من 10 سنوات	6
		10 سنوات وأكثر	13
	انثى	اقل من 5 سنوات	4
		اقل من 10 سنوات	15
		10 سنوات وأكثر	32
		المجموع	310

أداة الدراسة:

قام الباحثان ببناء استبانته وذلك لقياس درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لصوابط المنظمة المتعلمة، وذلك باستخدام النموذج الذي وضعه سينج (Senge)، (1994) في كتابه الضابط الخامس (The fifth discipline)، واشتملت الاستبانته على (5) مجالات و(54) فقرة، وقد استخدم الباحثان سلم ليكرت الخماسي (Likert) لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ومن ثم تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

(3)

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3}$$

من 1 - 2.33 منخفض، ومن 2.34 - 3.67 متوسط، ومن 3.68 - 5 مرتفع

### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وذلك لإبداء رأيهم في كل فقرة من ناحية (مناسبة الفقرة، وضوح الصياغة، وانتماء الفقرة)، وتم الأخذ بأراء المحكمين وتعديل الفقرات اللازم تعديلها. ومن ثم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية، وبعد أن تم الإبقاء على الفقرات التي نالت (80%) من موافقة المحكمين، وبذلك أمست أداة الدراسة بصيغتها النهائية مكونة من (54) فقرة، وتم توزيعها على (5) مجالات رئيسية هي:

- المجال الأول: التمكن الشخصي، واشتمل على (17) فقرة.
- المجال الثاني: النماذج العقلية، واشتمل على (11) فقرة.
- المجال الثالث: الرؤية المشتركة، واشتمل على (9) فقرات.
- المجال الرابع: تعلم الفريق، واشتمل على (9) فقرات.
- المجال الخامس: التفكير النظمي، واشتمل على (8) فقرات.

### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم إيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الاستبانة، حسب درجة التوفر ودرجة المناسبة، ويظهر الجدول (2) قيم معاملات كرونباخ ألفا لاتساق فقرات الأداة مع مجالاتها لكل من درجة التوفر ودرجة المناسبة، ويشير إلى تمتع الأداة بقدر مناسب من الثبات.

الجدول (2). قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	المجال
0.92	التمكن الشخصي
0.89	النماذج العقلية
0.90	الرؤية المشتركة
0.88	تعلم الفريق
0.87	التفكير النظمي

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

### إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة وأفراد عينتها.

- تطوير أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- الحصول على خطابات تسهيل المهمة من الجامعة الأردنية، ووزارة التربية والتعليم بالسعودية لتطبيق الأداة.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة.
- تفرغ استجابات العينة، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وإستخراج النتائج.

**متغيرات الدراسة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

**المتغيرات المستقلة:**

- متغير الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- متغير الخبرة: وله ثلاث فئات: (أقل من 5 سنوات) (أقل من 10 سنوات) (10 سنوات فأكثر).
- المتغير التابع:** وقد تمثلت في استجابة عينة الدراسة لفقرات الأداة .
- المعالجات الإحصائية:** بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- **للاجابة عن السؤال الأول:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة.
- **للاجابة عن السؤال الثاني:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، والخبرة، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وتم استخدام اختبار شيفيه للفروق.

**نتائج الدراسة ومناقشتها:**

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية

لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	النماذج العقلية	3.35	0.60	1	متوسطة
5	التفكير النظمي	3.34	0.50	2	متوسطة
3	الرؤية المشتركة	3.31	0.41	3	متوسطة
1	التمكن الشخصي	3.16	0.55	4	متوسطة
4	تعلم الفريق	2.99	0.80	5	متوسطة
	الكلية	3.22	0.38		متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) وانحراف معياري (0.38)، وجاءت المجالات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.35 - 2.99)، وجاء في المرتبة الأولى "مجال النماذج العقلية"، بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاء "مجال التفكير النظمي" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.50)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة "مجال التمكن الشخصي" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.55)، وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة "مجال تعلم الفريق" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمين في مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية تشابهوا في نظرتهم لتطبيق مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة البنا (Albanna، 2012) ودراسة العتيبي (Al-Otaibi، 2015)، وأختلفت مع نتائج دراسة دورتي (Dougherty، 2006) وأما فقرات المجالات فكانت على النحو الآتي:

**1. مجال النماذج العقلية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (4) يبين ذلك.

**الجدول (4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال النماذج العقلية مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	تزيد اجتماعات العمل من فاعلية الأداء في العمل.	3.64	1.17	1	متوسطة
8	تسعى إدارة المدرسة إلى تحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل باستمرار.	3.58	1.24	2	متوسطة
1	تتقارب وجهات نظر إدارة المدرسة مع وجهات نظر المعلمين فيها حول قضايا تهم العمل.	3.53	1.01	3	متوسطة
3	أقبل الرأي والرأي الآخر.	3.48	1.37	4	متوسطة
7	تستفيد مدرستي من التجارب الناجحة التي حققتها المدارس الأخرى.	3.41	1.10	5	متوسطة
11	ينشر مدير المدرسة روح الثقة بين المعلمين في المدرسة.	3.29	0.75	6	متوسطة
9	يقتنع المعلمون في المدرسة بمقدرتهم على تحسين تعلم طلبتهم.	3.28	0.97	7	متوسطة
6	أمتلك نظرة كلية للمواقف.	3.23	1.16	8	متوسطة
5	أربط بين الأسباب والنتائج.	3.19	1.16	9	متوسطة
10	ينجز المعلمون في المدرسة المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية.	3.15	0.63	10	متوسطة
4	أتعامل مع الأخطاء باعتبارها فرصاً إيجابية للتطوير.	3.05	1.20	11	متوسطة
	الكلية	3.35	0.60		متوسطة

يتبين من الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال النماذج العقلية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.35) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64- 3.05)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "تزيد اجتماعات العمل من فاعلية الأداء في العمل"، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى أهمية عقد الاجتماعات في العمل والتي من شأنها أن تحدد ملامح العمل الذي يجب أن يؤدي دائماً بكفاءة وفاعلية عالية، وهذا من شأنه ما يؤدي إلى انعكاس ايجابي على جميع العمليات التي يقوم بها المعلمون في مدارس الموهوبين، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) التي تنص على "أتعامل مع الأخطاء باعتبارها فرصاً إيجابية للتطوير" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى نظرة المعلمين إلى تطوير أنفسهم بطرق متنوعة كالترتيب وغيره،

وليس فقط عن طريق الاستفادة من أخطائهم، ولكن عن طريق التعلم بالأقران، والزيارات المتبادلة بين المعلمين، والتدريب، وورش العمل، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

## 2. مجال التفكير النظمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، كما في الجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال التفكير النظمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	تعمل إدارة المدرسة على تطوير شبكة العلاقات بين جميع المعلمين في المدرسة.	3.61	1.35	1	متوسطة
2	تتم معالجة المشكلات المدرسية من خلال تقصي جذورها وأسبابها.	3.51	0.80	2	متوسطة
4	يمتلك المعلمون في المدرسة مقدرة عالية في التعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة.	3.48	0.71	3	متوسطة
8	تهتم إدارة المدرسة بمعرفة أثر قراراتها على المعلمين في المدرسة.	3.42	1.47	4	متوسطة
1	يعتبر المعلمون المدرسة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع.	3.38	0.91	5	متوسطة
3	يستفيد المعلمون في المدرسة من التغذية الراجعة في عملهم.	3.29	1.11	6	متوسطة
7	تركز اجتماعات مدير المدرسة على قضايا تربوية مهمة في المدرسة.	3.24	1.46	7	متوسطة
5	يشعر كل معلم بأنه قائد تربوي في موقعه.	2.80	1.65	8	متوسطة
	الكلية	3.34	0.50		متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال التفكير النظمي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) وانحراف معياري (0.50)، وجاءت الفقرات جميعها في بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61 - 2.80)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (6) والتي تنص على "تعمل إدارة المدرسة على تطوير شبكة العلاقات بين جميع المعلمين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات وتطويرها بين جميع المعلمين في المدرسة، وضرورة أن يسود جو

المودة والمحبة بين المعلمين في المدرسة، وأن يشعروا جميعهم بأنهم عائلة واحدة في المدرسة. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يشعر كل معلم بأنه قائد تربوي في موقعه " بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.65) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى أن بعض المعلمين لا يجب تحمل المسؤولية باعتباره قائداً تربوياً ويعتبر نفسه فقط منفذاً للمنهج الدراسي داخل الغرفة الصفية.

### 3. مجال الرؤية المشتركة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين ل فقرات هذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال الرؤية المشتركة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يهتم جميع المعلمين في المدرسة بتحقيق الشعارات التربوية التي تتبناها المدرسة.	3.60	0.56	1	متوسطة
2	يشارك جميع المعلمين في المدرسة في صياغة أهداف واقعية للعمل في المدرسة.	3.52	1.06	2	متوسطة
7	يعتبر المعلمون في المدرسة أن نجاح المدرسة في مهمتها نجاح للجميع.	3.51	0.66	3	متوسطة
8	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على الإبداع والابتكار.	3.47	0.39	4	متوسطة
5	يهتم المعلمون في المدرسة بتميز المدرسة ووصولها إلى أوائل المدارس المتميزة على مستوى الدولة.	3.41	0.73	5	متوسطة
4	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في صنع القرارات.	3.38	0.65	6	متوسطة
1	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في بناء رؤية ورسالة المدرسة.	3.36	1.05	7	متوسطة
3	يشترك المعلمون في المدرسة في تحمل المسؤولية.	2.85	1.19	8	متوسطة
9	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في الخطة التطويرية للمدرسة.	2.70	1.58	9	متوسطة
	الكلية	3.31	0.41		متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال الرؤية المشتركة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) وانحراف معياري (0.41)، وجاءت الفقرات جميعها درجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60 - 2.70)، وجاءت في المرتبة الأولى

الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يهتم جميع المعلمين في المدرسة بتحقيق الشعارات التربوية التي تتبناها المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى ما يتمتع به المعلمون في المدرسة من انتماء وحب للمدرسة التي يعملون بها أولاً، وإيمانهم العميق بجميع الشعارات التربوية التي تتبناها المدرسة وما فيها من تحقيق للأهداف المنشودة من العملية التعليمية - التعلمية ثانياً. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) والتي تنص على " تشترك إدارة المدرسة المعلمين في الخطة التطويرية للمدرسة " بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.58) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى إنشغال المعلمين دائماً بتعليم الطلبة وضرورة اكسابهم المعارف والمعلومات والمهارات، لذلك اشتراكهم في عمل الخطة التطويرية للمدرسة جاء بالمرتبة الأخيرة في هذا المجال لأنهم يعتبرون أن عمل الخطة التطويرية وصياغتها وترتيبها هو من مهام مدير المدرسة.

#### 4. مجال التمكن الشخصي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس المهويين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لقرارات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري مدارس المهويين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لقرارات مجال التمكن

#### الشخصي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
10	تحرص إدارة المدرسة على تشجيع المعلمين المبدعين في جميع المجالات.	3.58	1.07	1	متوسطة
3	يملك المعلمون المقدرة على تقييم ما يقومون بإنجازه.	3.40	0.72	2	متوسطة
4	يتقن المعلمون في المدرسة المهارات اللازمة لأداء عملهم.	3.30	0.93	3	متوسطة
1	يسعى المعلمون دائماً إلى معرفة الجديد في تخصصاتهم.	3.26	1.04	4	متوسطة
2	يستطيع المعلمون تحديد كيفية تحقيق ما يريدوه بدقة.	3.24	0.83	5	متوسطة
5	يحرص المعلمون في المدرسة على استمرارية التعلم والتعليم.	3.23	0.95	6	متوسطة
12	تقدم إدارة المدرسة الدعم اللازم للمعلمين لمساعدتهم على التعلم المستمر لتطوير كفاياتهم المهنية.	3.21	0.95	7	متوسطة
11	تعمل إدارة المدرسة على تفويض الصلاحيات للمعلمين إذا دعت الحاجة.	3.18	0.95	8	متوسطة
7	يحرص المعلمون في المدرسة على الاستفادة من تكنولوجيا	3.17	1.04	9	متوسطة

				المعلومات والاتصالات بفاعلية.	
متوسطة	10	1.23	3.14	يسعى المعلمون في المدرسة على صناعة مستقبل أفضل للمدرسة.	13
متوسطة	11	1.20	3.10	تحث إدارة المدرسة المعلمين على المبادرة الذاتية دائماً.	14
متوسطة	12	1.02	3.08	يواكب المعلمون في المدرسة المستجدات الحديثة في مجال التعلم والتعليم.	8
متوسطة	13	0.78	3.04	يحرص المعلمون في المدرسة على الاستفادة من بعضهم لتطوير مهاراتهم في العمل.	6
متوسطة	14	1.29	3.02	يراجع المعلمون تأثير ممارساتهم على أداء الطلبة باستمرار.	17
متوسطة	15	1.33	2.97	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على التفكير في عملهم من منظور عالمي ووفقاً للمعايير التربوية العالمية.	15
متوسطة	16	1.33	2.93	يحرص المعلمون في المدرسة على حضور ورش العمل والندوات التي تساهم في رفع كفاياتهم المهنية.	16
متوسطة	17	1.29	2.85	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المعلمين مهنيًا.	9
متوسطة		0.55	3.16	الكلية	

يتبين من الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال التمكين الشخصي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.16) وانحراف معياري (0.55)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.58 - 2.85)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (10) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على تشجيع المعلمين المبدعين في جميع المجالات" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى أن أهمية التشجيع للمعلمين وفي جميع المجالات والأعمال، وعلى وجه الخصوص المبدعين، وذلك لإيجاد روح التنافس الشريف بين المعلمين، وذلك لزيادة دافعيتهم وحبهم للعمل في المدرسة، وهذا يعود إلى التشجيع والتعزيز ليس فقط للطلبة ولكن للمعلمين أيضاً وخصوصاً المبدعين منهم، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) والتي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على تنمية المعلمين مهنيًا" بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى قلة اهتمام المدرسة بتنمية المعلمين مهنيًا، أو إلى قلة رغبة المعلمين أنفسهم بالتنمية المهنية، لأن ذلك يكلفهم جهداً ووقتاً إضافياً فوق الضغط الذي يعانونه في المدرسة.

**5. مجال تعلم الفريق:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المدرسة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال تعلم الفريق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	يساعد المعلمون في المدرسة المعلم الجديد .	3.60	1.29	1	متوسطة
9	يعتبر تعلم الفريق في المدرسة من مصادر التنمية المهنية للمعلم.	3.30	0.77	2	متوسطة
2	تتوفر درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين المعلمين في المدرسة.	3.25	1.37	3	متوسطة
3	يشجع عمل الفريق الواحد على مساءلة الذات.	3.25	1.37	3	متوسطة
1	يسود روح الفريق الواحد بين المعلمين في المدرسة.	3.17	1.41	5	متوسطة
4	تساهم فرق العمل في استمرارية تعلم المعلمين في المدرسة.	2.78	0.93	6	متوسطة
7	يشارك جميع المعلمين في المدرسة في اللجان المدرسية المختلفة.	2.63	1.19	7	متوسطة
6	توجد علاقات تشاركية بناءة بين المعلمين في المدرسة.	2.49	1.22	8	متوسطة
5	يتبادل المعلمون في المدرسة الزيارات الصفية فيما بينهم.	2.42	1.21	9	متوسطة
	الكلية	2.99	0.80		متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال تعلم الفريق كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.99) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت الفقرات جميعها بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60 - 2.42)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على "يساعد المعلمون في المدرسة المعلم الجديد"، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى انتشار روح التعاون والألفة والمحبة بين المعلمين في المدرسة، واحترامهم للمعلم الجديد والوقوف بجانبه لحين اكتسابه الخبرة في التدريس والإدارة الصفية وحسن التعامل مع الطلبة، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على دافعية المعلم الجديد وحبه لمهنة التعليم وحبه للمدرسة والمعلمين والطلبة واستمراريته في مهنة التعليم دون ضجر أو ملل أو كسل، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) والتي تنص على "يتبادل المعلمون في المدرسة الزيارات الصفية فيما بينهم" بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى الضغط الذي يعانيه المعلم من كثرة الأعباء الملقاة على عاتقه من نصاب للحصص الصفية، وكثرة السجلات المطلوبة منه، وهذا يؤدي إلى قلة الزيارات الصفية بين المعلمين أو أن بعض المدارس تكاد تخلو من الزيارات الصفية بين المعلمين.

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري (الجنس، والخبرة)؟  
تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) والجدول (9) يبين ذلك.  
الجدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التمكن الشخصي	ذكر	110	3.10	0.61	-1.342	0.180
	أنثى	200	3.19	0.51		
النماذج العقلية	ذكر	110	3.37	0.67	0.546	0.586
	أنثى	200	3.33	0.55		
الرؤية المشتركة	ذكر	110	3.32	0.46	0.213	0.831
	أنثى	200	3.31	0.38		
تعلم الفريق	ذكر	110	2.86	0.80	-2.031	0.043*
	أنثى	200	3.05	0.79		
التفكير النظامي	ذكر	110	3.31	0.48	-0.878	0.381
	أنثى	200	3.36	0.51		
الدرجة الكلية	ذكر	110	3.18	0.41	-1.289	0.198
	أنثى	200	3.24	0.35		

\* الفرق دال احصائياً عند مستوى ( 0.05 )

تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-1.289) وبمستوى دلالة (0.198) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم المجالات إذ بلغت قيم (ت) المحسوبة بين (-1.342--0.213) وبمستوى دلالة (0.180 - 0.831)، في حين وجد فرق في مجال تعلم الفريق استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-2.031) وبمستوى دلالة (0.043)، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي الذي بلغ (3.05) عن المتوسط الحسابي للذكور الذي بلغ (2.86)، وربما يعزى ذلك إلى

أن دافعية المعلمات نحو مهنة التعليم أكثر من دافعية المعلمين، وأن درجة التعاون والتشارك بين المعلمات أعلى منها عند المعلمين، وهذا ما يثبته واقع مدارس المعلمات ومدارس المعلمين في هذه الأيام.

2. متغير الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة

0.46	2.97	40	أقل من خمس سنوات	التمكن الشخصي
0.51	3.07	90	أقل من عشر سنوات	
0.57	3.24	180	10سنوات فأكثر	
0.55	3.16	310	المجموع	
0.26	3.28	40	أقل من خمس سنوات	النماذج العقلية
0.62	3.16	90	أقل من عشر سنوات	
0.61	3.46	180	10سنوات فأكثر	
0.60	3.35	310	المجموع	
0.40	3.26	40	أقل من خمس سنوات	الرؤية المشتركة
0.38	3.25	90	أقل من عشر سنوات	
0.42	3.35	180	10سنوات فأكثر	
0.41	3.31	310	المجموع	
0.79	2.79	40	أقل من خمس سنوات	تعلم الفريق
0.80	3.00	90	أقل من عشر سنوات	
0.80	3.03	180	10سنوات فأكثر	
0.80	2.99	310	المجموع	
0.50	3.24	40	أقل من خمس سنوات	التفكير النظامي
0.58	3.30	90	أقل من عشر سنوات	
0.45	3.38	180	10سنوات فأكثر	
0.50	3.34	310	المجموع	
0.35	3.09	40	أقل من خمس سنوات	الدرجة الكلية
0.35	3.14	90	أقل من عشر سنوات	
0.38	3.29	180	10سنوات فأكثر	
0.38	3.22	310	المجموع	

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (10سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ

(3.29)، وجاء أصحاب فئة ( أقل من عشر سنوات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، وجاء أصحاب فئة (أقل من خمس سنوات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.09)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11). تحليل التباين الأحادي لاجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التمكن الشخصي	بين المجموعات	3.482	2	1.741	5.934	0.003*
	داخل المجموعات	90.073	307	0.293		
	المجموع	93.555	309			
النماذج العقلية	بين المجموعات	5.610	2	2.805	8.277	0.000*
	داخل المجموعات	104.048	307	0.339		
	المجموع	109.658	309			
الرؤية المشتركة	بين المجموعات	.666	2	0.333	2.025	0.134
	داخل المجموعات	50.459	307	0.164		
	المجموع	51.125	309			
تعلم الفريق	بين المجموعات	1.836	2	0.918	1.443	0.238
	داخل المجموعات	195.271	307	0.636		
	المجموع	197.107	309			
التفكير النظامي	بين المجموعات	.832	2	0.416	1.696	0.185
	داخل المجموعات	75.274	307	0.245		
	المجموع	76.105	309			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.098	2	1.049	7.709	0.001*
	داخل المجموعات	41.776	307	0.136		
	المجموع	43.874	309			

\* الفرق دال احصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (7.709)، وبمستوى دلالة (0.001)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي: التمكن الشخصي، والنماذج في حين لم توجد فروق في بقية المجالات، ولمعرفة عائدة الفروق في الدرجة الكلية ومجالي:

التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، تم استخدام اختبار شيفيه للفروق، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

الجدول (12). اختبار شيفيه للفروق لدرجة ممارسة مديري مدارس المهوبين في المملكة العربية السعودية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فاكثر	أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
التمكن الشخصي	10 سنوات فاكثر	3.24	3.24	3.07	2.97
	أقل من 10 سنوات	3.07	-	0.17*	0.27*
	أقل من 5 سنوات	2.97	-	-	-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فاكثر	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات
النماذج العقلية	10 سنوات فاكثر	3.46	3.46	3.28	3.16
	أقل من 5 سنوات	3.28	-	0.18*	0.30*
	أقل من 10 سنوات	3.16	-	-	-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فاكثر	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات
الدرجة الكلية	10 سنوات فاكثر	3.29	3.29	3.14	3.09
	أقل من 10 سنوات	3.14	-	0.15*	0.20*
	أقل من 5 سنوات	3.09	-	-	-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فاكثر	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات

الفرق دال احصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يظهر من الجدول (12) أن الفرق جاء لصالح فئة (10 سنوات فاكثر) عند مقارنتها مع فئتي (أقل من 5 سنوات)، ومن (أقل من 10 سنوات) فقط، وربما يعزى ذلك إلى أن ذوي الخبرة (10 سنوات فاكثر).

بالنسبة لمجال التمكن الشخصي والذي يعني: (المستوى العالي من الإتقان العملي والمهني)، فهم بفضل خبرتهم الأكثر في مهنة التعليم، هم الأكثر إتقاناً لعملهم، فكلما زادت خبرة الشخص في العمل زاد إتقانه لعمله واستقاده من كل سنة تمر عليه، وهذا يؤدي إلى تحسن أسلوبه وامتلاكه لاستراتيجيات جديدة في التدريس والتقويم، أما مجال " النماذج العقلية" والذي يعني: (مجموعة الافتراضات والصور والتعميمات التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجاباً أو سلباً على تصوراتهم)، وربما يعزى ذلك إلى أن ذوي الخبرة (10 سنوات فاكثر) تؤثر الافتراضات والصور والتعميمات إيجاباً

أو سلباً على تصوراتهم أكثر من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (أقل من 10 سنوات)، وهذا يعود إلى خبرتهم المتراكمة والطويلة في مهنة التعليم، والتي شكلت عندهم نماذج عقلية ذات نظرة ثابتة ومتفحصة ومتعمقة للأمور بعيداً عن السطحية في التفكير، فهم لا يرضون دائماً بالواقع بل يسعون دائماً إلى التحسين والتقدم نحو الأفضل.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- العمل على تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة بين المعلمين في مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية، من خلال إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالمنظمة المتعلمة وأبعادها وأهميتها.
- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية لإدخال مفهوم المنظمة المتعلمة في مدارس الموهوبين في المملكة العربية السعودية.
- إجراء المزيد من الدراسات عن العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الموهوبين وبعض متغيرات السلوك التنظيمي، مثل: ضغوط العمل، وإدارة المعرفة، والكفاءة التنظيمية، والتغيير التنظيمي.

#### References:

- AL-Awawdeh، Intsar (2009). Developing an Educational & Administrative Model to Transform Palestinian Universities into Organizational Learning. “*Unpublished Doctoral Dissertation*” The University of Jordan-Amman، Jordan.
- Albanna، Mohammed (2012). The Extent of School Administration Practicing for Secondary School Organizational Learning Strategies in Gaza Governorates and ways of activating such practices.Unpublished master thesis-Islamic University، Gaza، Palestine.
- AL-Hamshari،Omar (2013). Knowledge Management-The road to Excellence and Leadership. *First edition*،Amman، Jordan :Dar Safa for Publishing and Distributing.
- Al-Hawajreh، Kamel (2011). Organizational Learning Conceptions in Jordanian Universities From Faculty Members Point of View. (Umm al-Qura University Journal of Social Sciences) Kingdom of Saudi Arabia/ volume: 3(2): p. 163-206.

- Al-Otaibi، Turki and Ibrahim، Haifa (2015). The Extent of Availability of Organizational Learning Dimensions and its Relationship with the Enabling of Taif University Employees. "Journal of Culture، Society And Development، Cairo-Egypt volume: 15(92): p.35-160.
- Al-Zahrani، Misfer (2004). Strategies of Gifted and Talented People Exploring & Sponsoring Between Originality and Modernity، Makkah: *Dar Taibah Printing and Distribution Est.*
- Buckley، finian& Monks، Kathy (2008)، Responding to Managers learning Needs in an Edge - of- chaos Environment; Insights from Ireland، **Journal of Management Education**، 32(2): 146-163.
- Clodowell، D &Friedm A. (2012). Learning Organization Without borders A cross-cultural study of university HR practitioners perceptions of the salience of senge five disciplines in effective work outcomes. **Commerce Law and Management**، 1(1):32 – 44.
- Dougherty، E.M. (2006). **The Relationship between Professional Learning Communities and Student Achievement in Elementary Schools.**
- Haque، MdMahbubul. Maym (2009). **A study of the Relationship between the learning organization and Organizational readiness for change.** PHD Dissertation Pepperdine University.
- Hassan، Osama (2016). Assessment of Organizational Learning Properties in Egyptian Universities، (Private Universities- Case study) Faculty of Education Journal- Benha University، Egypt 91(23): p. 45-98 .
- Jarwan، Fathi Abdulrahman (2013). of Gifted People Exploring، Amman: Dar al-Fikr for Publishing & Distributing .
- Karash،R. (1995). **WHY Learning organization?** ،NAVRAN ASSOCIATES NEWSLETTER.
- Retrieved from [www.mawhiba.org.sa](http://www.mawhiba.org.sa) on date 08/03/2017.
- Senge، peter M. (1990). **The fifth Discipline; the Art and practice of the Learning Organization.** Britain، Random House.
- Srihawong، Jittimaporn،.Srisa -Ard، Boonchom. (2013). Development of the Learning organization Model: A Case of SisaketRajabhat University. **European Journal of Social Sciences.** 27(2): 233-245.