



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد

**الباحث / عبد الله بن الحميدي العنزي**

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة تبوك

إشراف

**الدكتور / محمد يوسف مرسى نصر**

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية والآداب - جامعة تبوك

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد السابع - جزء ثانى - يوليو ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي).

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك وعددهم (٧٥) مشرفاً تربوياً، واستُخدم أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة. وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

## أهم نتائج الدراسة:

١. أظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك كانت (متوسطة) وبمتوسط عام بلغ (٣.٢٩).
٢. أظهرت النتائج أن البعد الثاني (تشجيع الحوار والاستفسار) جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ مقداره (٣.٨٣)، بينما جاء البعد الرابع (تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة) في المرتبة السابعة وبمتوسط بلغ مقداره (٢.٩٤).
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي)

## المقدمة

إن التغيرات المتسارعة التي يشهدها هذا العصر نتيجة الانفجار المعرفي والتكنولوجي في شتى مجالات الحياة؛ يدعو إلى التفكير ملياً في كيفية مواكبة هذا العصر والعمل على التكيف مع المستجدات الحديثة واستثمارها الاستثمار الأمثل الذي يحقق للمنظمات أهدافها والحفاظ على مكانتها وضمان استمراريتها.

مع بداية الألفية الثالثة بدأت كثير من المنظمات بمراجعة أعمالها وتقويم أدائها وتحليل نقاط القوة والضعف فيها، وتحديد فرص التعلم والتطوير والرقى حتى يكون لها موقعاً مميزاً في هذا العالم المتطور. (جبران، ٢٠١١: ٤٢٧)

وتعتبر المنظمات المتعلمة أحد الوسائل الحديثة لمواجهة التغيرات التي فرضها عصر العولمة، فالمنظمة المتعلمة تعتبر أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالتعلم كمقوم أساسي للإدارة التي تسعى إلى التكيف والمرونة والمبادرة والتطوير.

ويعرّف Senge (2004:8) المنظمة المتعلمة بأنها منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم البعض باستمرار.

وتهدف المنظمات المتعلمة إلى تحقيق النجاح والبقاء والاستمرارية، وهذا يعني أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذي يستدعي من المنظمات أن تعمل على تحسين وتغيير نفسها باستمرار، وهذا يعني أنها بحاجة دائماً إلى التعلم من خبراتها وتجاربها ومن البحوث ومن ملاحظتها لما يفعله الآخرون، ومن أي مصدر متاح ثم استثمار ما تعلمته واستخدامه للتأكد من أن المعرفة الجديدة قد أصبحت متاحة لكل أصحاب العلاقة في الوقت المناسب وبكل يسر وسهولة. (البغدادي والعبادي، ٢٠١٠: ٥٧)

إن الإشراف التربوي مكون أساسي من مكونات النظام التربوي الذي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية بعناصرها المختلفة، كونه يحتاج إلى كفايات تمكن الممارسين له من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية. (السخني وآخرون، ٢٠١٢: ١٠)

وتتبع أهمية الإشراف التربوي من واقع الحاجة الملحوسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية وتفعيلها في الميدان التربوي كما تحده الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً، ولا يكون ذلك إلا من خلال مشرف ناجح، فالإشراف التربوي يعد حلقة الوصل بين مدخلات العملية التربوية، ولذلك لا بد من تطوير جوانبه المختلفة كي تحقق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان انطلاقاً من الموقع الهام للإشراف التربوي في العملية التعليمية. (الزايدي، ٢٠٠٢: ٣٠)

## مشكلة الدراسة

لقد مر التعليم العام في المملكة العربية السعودية بمراحل وأطوار متعددة، وقد كان ولا يزال هدفاً جوهرياً من أهداف التنمية بها، وفي ظل ما يشهده المجتمع المعاصر من تغيرات وتطورات بفعل الاكتشافات العلمية المستمرة، وطغيان ثورة الاتصالات، وهيمنة شبكات المعلومات، وما فرضته هذه التغيرات من فرص وتحديات؛ فقد بات من الضروري مراجعة واقع نظمنا التربوية وأساليبنا التعليمية، والوقوف على مدى ملاءمتها لمتطلبات هذا العصر، وقدرتها على استيعاب تحدياته. (الزهراني، ٢٠١٢: ٤)

وتعد إدارة الإشراف التربوي في إدارات التعليم من الإدارات التي يقع على عاتقها الكثير من المهام الإدارية والفنية اللازم تنفيذها. فالمشرف التربوي يعمل على مساعدة المعلم والطالب والإدارة المدرسية من أجل تطوير أدائهم من جميع الجوانب المختلفة، وبالتالي يتفاعل مع الكادر الإداري والفني بالمدرسة، وهم يتفاعلون مع بعضهم ومع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، فينتج عن ذلك التميز في مجال التعليم والتعلم والإدارة المدرسية. (الهادي، ٢٠١٠: ٣١)

إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تؤكد على وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي، حيث تظهر نتائج دراسة شاهين (١٤١٩: ١٤٠) أن هناك خللاً في تنظيم سير الإشراف التربوي مع ضعف للأداء الإداري في الإشراف وقلة في الإمكانيات المتاحة لجهة الإشراف التربوي حتى يؤدي دوره كاملاً. ويشير السلمي (٢٠٠٢: ٥) أن المسؤولين عن الأجهزة المركزية للإشراف التربوي بدول الخليج العربي يشعرون بمواجهة الإشراف التربوي لعدد غير قليل من الصعوبات التي تحد من فاعليته وتأثيره الإيجابي في العملية التعليمية.

وأظهرت دراسة آل طالب (٢٠١٠: ٢٩١) أن كفاءة نظام الإشراف التربوي المطبق في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تعد متوسطة، كما أوصت بأن يكون النظام الإشرافي قابلاً للتطوير والمراجعة ليوكب التغيرات وتقلبات المجتمع وظروفه.

ويؤكد الفهد (٢٠٠٢: ١) أن إدارة الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية تحتاج إلى المزيد من التطوير والتحسين في عملياتها وخدماتها حتى تكون قادرة على الاستجابة للتحديات المتسارعة في ظهورها، وحتى تكون قادرة على المساهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية وجعلها دائمة التجدد والتطور.

هذا وقد بينت العديد من الدراسات والبحوث أهمية تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، حيث أكدت دراسة الحارثي (٢٠١٣) على ضرورة العمل على تعزيز التعلم التنظيمي بالمنظمات لتحويلها إلى منظمات متعلمة. كما أوصت دراسة القواسمة وآخرين (٢٠١١) بضرورة الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة لأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي. وأكد الشلفان (٢٠١٢: ٨٢) أن المنظمة المتعلمة ترتبط بعلاقة طردية مع الالتزام الوظيفي، فكلما زاد مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الالتزام الوظيفي. وأظهرت دراسة الحوارة (٢٠١١: ٣٧٦) أن تطبيق المنظمة المتعلمة على المنظمات يساهم في تحقيق التغيير الاستراتيجي. كما أظهرت دراسة النسور (٢٠١٠: ٩٦) أن للمنظمة المتعلمة علاقة إيجابية في تحقيق التميز المؤسسي.

تأسيساً على ما سبق ونظراً لأهمية الإشراف التربوي فقد كثرت حوله الدراسات والأبحاث وتنوعت أهدافها إلا أنه مع مراجعة الدراسات ذات الصلة فإنه لا توجد دراسة -على حد علم الباحث- ربطت بين إدارة الإشراف التربوي والمنظمة المتعلمة، وحيث أن الباحث يعمل مشرفاً تربوياً فإنه يسعى في هذه الدراسة إلى البحث عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك، وعليه يمكن تحديد أسئلة الدراسة على النحو التالي:

١. ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي- عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي)؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين.
٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي- عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي).

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

١. تسهم الدراسة الحالية في إثراء خبرات المشرفين التربويين وكافة العاملين والمهتمين بالحقل التربوي من خلال تقديم عدد من المفاهيم والأفكار الجديدة التي يمكن تطبيقها في مجال الإشراف التربوي.
٢. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات لمتخذي القرار عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي وكيفية الاستفادة منها في زيادة الوعي الإداري بمفهوم المنظمة المتعلمة ودفع الإدارات الأخرى إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة والتحول إليها وتطوير أدائها لتحقيق أهدافها المستقبلية.
٣. لا توجد دراسات -على حد علم الباحث- تناولت المنظمة المتعلمة في إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.
٤. نتائج الدراسة الحالية قد تدفع الباحثين إلى إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول تطبيقات المنظمة المتعلمة في المجال التربوي.

## حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين.

**الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك.

**الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ.

## مصطلحات الدراسة

### المنظمة المتعلمة:

تعرف بأنها " المنظمة التي تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة باستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم". (Marquardt,2002:2)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها:

"المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل مستمر، بما يتوافق مع المستجدات الحديثة والمتغيرات الداخلية والخارجية، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفاعلية".

### إدارة الإشراف التربوي:

هي "الإدارة المسؤولة مباشرة عن تحسين وتطوير العملية التعليمية في جميع جوانبها عن طريق بناء الخطط العامة للإشراف التربوي، ومتابعة العمل الإشرافي التربوي ميدانياً وتطوير نشاطاته، كما تقوم بنقل الخبرات بين المعلمين في الميدان التربوي وتراجع التقارير الفنية وتقومها، وتنظم البرامج التدريبية للمشرفين التربويين وغير ذلك من المهام التربوية التعليمية". (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥: ٣٨١)

وتعرف إجرائياً بأنها "إحدى الإدارات التي تتبع مساعد مدير التعليم لشؤون تعليم البنين بمنطقة تبوك تتشكل من مشرفين تربويين، مهمتها الإشراف إدارياً وفنياً على المدارس التابعة لها بهدف تحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة".

## منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي، بهدف التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي).

## مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك، وعددهم (٧٥) مشرفاً تربوياً، من واقع قاعدة البيانات الخاصة بإدارة الإشراف التربوي، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة لصغر مجتمع الدراسة. والجدول التالية تبين التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة:

### جدول رقم (١)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
69.3	52	بكالوريوس
29.3	22	ماجستير
1.3	1	دكتوراه
%١٠٠	٧٥	المجموع

### جدول رقم (٢)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
21.3	16	أقل من ٥ سنوات
28.0	21	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
50.7	38	أكثر من ١٠ سنوات
%١٠٠	٧٥	المجموع

### جدول رقم (٣)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي

النسبة	العدد	الدورات التدريبية
17.3	13	أقل من ٥ دورات
26.7	20	من ٥ إلى ١٠ دورات
56.0	42	أكثر من ١٠ دورات
%١٠٠	٧٥	المجموع

## أداة الدراسة

استخدم الباحث للحصول على البيانات اللازمة للدراسة الاستبانة والتي أعدها من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات الخاصة بالدراسة، وتم توجيه الاستبانة إلى أفراد العينة، وتكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** ويشتمل على المتغيرات الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، ممثلة في: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي.

**الجزء الثاني:** ويشتمل على (٣٩) فقرة تقيس أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي، مقسمة على سبعة أبعاد على النحو التالي:

**البعد الأول:** إيجاد فرص للتعلم المستمر، ويشتمل على (٦) عبارات.

**البعد الثاني:** تشجيع الحوار والاستفسار، ويشتمل على (٥) عبارات.

**البعد الثالث:** تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، ويشتمل على (٦) عبارات.

**البعد الرابع:** تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ويشتمل على (٦) عبارات.

**البعد الخامس:** إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ويشتمل على (٥) عبارات.

**البعد السادس:** ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، ويشتمل على (٦) عبارات.

**البعد السابع:** القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، ويشتمل على (٥) عبارات.

## • صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

## الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على سعادة المشرف على الدراسة وعدد (٧) من المحكمين، والملحق رقم (٢) يوضح أسماء المحكمين، وبناء على تعليمات سعادة المشرف والسادة المحكمين قام الباحث بتغيير ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

## صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة، والدرجة الكلية لها، والجداول التالية توضح ذلك:



جدول رقم (٤)

بوضوح معاملات ارتباط بنود أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لها

م	فقرات أبعاد الدراسة	معامل الارتباط
البعد الأول: إيجاد فرص للتعلم المستمر		
١	يناقش المشرفون التربويون الأخطاء بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة منها	**0.603
٢	يحددون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم المستقبلية	**0.772
٣	يحفظون بعضهم البعض على التعلم	**0.769
٤	يقدم لهم الدعم المادي والمعنوي لتعزيز عملية التعلم	**0.678
٥	يوفر لهم الوقت الكافي للتعلم والتطوير	**0.724
٦	يوظفون المشكلات التي تواجههم لتصبح فرصاً جديدة للتعلم	**0.758
البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار		
٧	اعتماد الصراحة والشفافية أسلوباً لتبادل المعلومات بين المشرفين	**0.732
٨	الإصغاء الجيد لوجهات نظر الآخرين عند التحدث	**0.776
٩	الاحترام المتبادل عند الحوار والمناقشة	**0.793
١٠	تُمنح الفرصة لطرح الاستفسارات بكل أريحية	**0.852
١١	تعزيز ثقافة العمل المشترك لبناء الثقة فيما بينهم	**0.802
البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي		
١٢	تُمنح فرق العمل صلاحية تكيف الأهداف وفقاً لما يستجد من أحداث وتطورات	**0.676
١٣	يتوافق فريق العمل في التعامل مع بعضهم بغض النظر عن وظائفهم وثقافتهم أو أي فوارق أخرى	**0.840
١٤	يركز فريق العمل على العمل الجماعي عند أداء مهامهم	**0.812
١٥	يقبل أعضاء الفريق الآراء بعد النقاشات البناءة	**0.809
١٦	تقدر إدارة الإشراف التوصيات التي يقدمها فريق العمل	**0.808
١٧	تُقدم المكافأة لفريق العمل على إنجاز المهام	**0.714
البعد الرابع: تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة		
١٨	تشارك إدارة الإشراف التربوي المشرفين التربويين في بناء رؤيتها المستقبلية	**0.722
١٩	تشاركهم في وضع الخطط الاستراتيجية	**0.702
٢٠	تشجع على الابتكار الذي يساهم في تحقيق رؤية المنظمة	**0.605
٢١	تمنحهم حرية التصرف بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	**0.766
٢٢	اعتماد اللامركزية عند تنفيذ واجبات العمل	**0.733
٢٣	تبني رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	**0.766
البعد الخامس: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم		
٢٤	إنشاء أنظمة تمكن المشرفين التربويين من الاستزادة مما يستجد من معلومات ومعارف	**0.793
٢٥	تعزيز الاتصالات الأفقية والرأسية للسماح بتدفق المعرفة	**0.752
٢٦	تمتلك إدارة الإشراف قاعدة بيانات محدثة عن مهارات المشرفين	**0.768
٢٧	تتيح لهم الخبرات المستفادة من تجاربها	**0.673
٢٨	تستثمر وسائل التواصل الاجتماعي في صالح العمل	**0.640

م	فقرات أبعاد الدراسة	معامل الارتباط
البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية		
٢٩	تمكين المشرفين من الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلباتهم الشخصية	**0.638
٣٠	تدعم العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة	**0.817
٣١	تحثهم على التعاون الإيجابي مع الإدارات الأخرى	**0.843
٣٢	تشجع الأخذ بوجهة نظر المستفيدين بالاعتبار في قراراتهم المختلفة	**0.853
٣٣	تتبادل الخبرات مع الجهات ذات المصالح المشتركة	**0.794
٣٤	تحرص على تتبع أثر مخرجاتها على المجتمع الخارجي	**0.739
البعد السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم		
٣٥	تتبنى الإدارة رغبات المشرفين للتعلم والتدريب	**0.741
٣٦	تعمل على تزويدهم بالمستجدات الحديثة لتحسين العمل	**0.876
٣٧	تدعم جهودهم لتحقيق رؤية وخطط الإدارة	**0.893
٣٨	تقدم التغذية الراجعة المستمرة لتطوير العمل	**0.810
٣٩	تحرص على توافق الأنشطة مع قيم الإدارة	**0.740

\*\* عبارات دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعل الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

#### • ثبات أداة الدراسة

#### جدول رقم (٥)

يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول: إيجاد فرص للتعلم المستمر.	٦	٠.٨٠٨
البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار.	٥	٠.٨٤٨
البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.	٦	٠.٨٦٥
البعد الرابع: تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة.	٦	٠.٨٢٤
البعد الخامس: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	٥	٠.٧٧٣
البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.	٦	٠.٨٧١
البعد السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.	٥	٠.٨٦٩
معامل الثبات الكلي لجميع أبعاد الدراسة	٣٩	٠.٩٤٥

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع أبعاد الدراسة ومحاورها مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٧٧٣، ٠.٨٦٩) كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة (٠.٩٤٥)، وهي جميعها قيم ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة.

تم إعطاء درجة للبدائل على النحو التالي:

كبيرة جداً (٥) درجات/ كبيرة (٤) درجات/ متوسطة (٣) درجات/ ضعيفة (٢) درجتان/  
ضعيفة جداً (١) درجة واحدة).

وتم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠.٨٠  
لنحصل على التصنيف التالي:

### جدول رقم (٦)

يوضح توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جداً	من ٤.٢١ - ٥.٠٠
عالية	من ٣.٤١ - ٤.٢٠
متوسطة	من ٢.٦١ - ٣.٤٠
منخفضة	من ١.٨١ - ٢.٦٠
منخفضة جداً	من ١.٠٠ - ١.٨٠

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
٣. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويوضح الانحراف المعياري التشتت في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
٤. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس صدق أداة الدراسة.
٥. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس ثبات أداة الدراسة.
٦. تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples Test)، وذلك بهدف التعرف على دلالة الفروق في استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو محورها باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.
٧. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك بهدف التعرف على دلالة الفروق في استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو محورها باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

البعد الأول: إيجاد فرص للتعلم المستمر:

جدول رقم (٧)

استجابات مجتمع الدراسة نحو بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	١	يناقش المشرفون التربويون الأخطاء بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة منها	3.91	0.841	عالية
٢	٢	يحددون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم المستقبلية	3.73	0.875	عالية
٣	٣	يحفظون بعضهم البعض على التعلم	3.69	0.870	عالية
٤	٦	يوظفون المشكلات التي تواجههم لتصبح فرصاً جديدة للتعلم	3.13	0.875	متوسطة
٥	٥	يوفر لهم الوقت الكافي للتعلم والتطوير	2.65	1.121	متوسطة
٦	٤	يقدم لهم الدعم المادي والمعنوي لتعزيز عملية التعلم	2.53	0.935	منخفضة
		المتوسط العام	3.28	0.660	متوسطة

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥.٠٠)

يوضح الجدول السابق ما يلي:

أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك يرون أن عناصر بعد (إيجاد فرص للتعلم المستمر) كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تتوفر بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على درجة توافر عناصر بعد (إيجاد فرص للتعلم المستمر) (٣.٢٨ من ٥.٠٠).

وجاءت العبارة رقم (١) وهي (يناقش المشرفون التربويون الأخطاء بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة منها)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣.٩١ من ٥.٠٠).

بينما جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يقدم لهم الدعم المادي والمعنوي لتعزيز عملية التعلم)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢.٥٣ من ٥.٠٠).

## البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار:

## جدول رقم (٨)

استجابات مجتمع الدراسة نحو بعد تشجيع الحوار والاستفسار

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	٩	الاحترام المتبادل عند الحوار والمناقشة	4.20	0.788	عالية
٢	٨	الإصغاء الجيد لوجهات نظر الآخرين عند التحدث	3.93	0.759	عالية
٣	١٠	تُمنح الفرصة لطرح الاستفسارات بكل أريحية	3.81	0.926	عالية
٤	٧	اعتماد الصراحة والشفافية أسلوباً لتبادل المعلومات بين المشرفين	3.69	0.900	عالية
٥	١١	تعزيز ثقافة العمل المشترك لبناء الثقة فيما بينهم	3.51	0.935	عالية
		المتوسط العام	3.83	0.682	عالية

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥.٠٠)

## يوضح الجدول السابق ما يلي:

أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك يرون أن عناصر بعد (تشجيع الحوار والاستفسار) كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تتوفر بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على درجة توافر عناصر بعد (تشجيع الحوار والاستفسار) (٣.٨٣ من ٥.٠٠).

وجاءت العبارة رقم (٩) وهي (الاحترام المتبادل عند الحوار والمناقشة)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٤.٢٠ من ٥.٠٠).

بينما جاءت العبارة رقم (١١) وهي (تعزيز ثقافة العمل المشترك لبناء الثقة فيما بينهم)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣.٥١ من ٥.٠٠).

البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:

جدول رقم (٩)

استجابات مجتمع الدراسة نحو بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	١٤	يركز فريق العمل على العمل الجماعي عند أداء مهامهم	3.87	0.875	عالية
٢	١٥	يتقبل أعضاء الفريق الآراء بعد النقاشات البناءة	3.77	0.879	عالية
٣	١٣	يتوافق فريق العمل في التعامل مع بعضهم بغض النظر عن وظائفهم وثقافتهم أو أي فوارق أخرى	3.63	0.941	عالية
٤	١٢	تُمنح فرق العمل صلاحية تكييف الأهداف وفقاً لما يستجد من أحداث وتطورات	3.59	0.902	عالية
٥	١٦	تقدر إدارة الإشراف التوصيات التي يقدمها فريق العمل	3.24	1.089	متوسطة
٦	١٧	تُقدم المكافأة لفريق العمل على إنجاز المهام	2.23	1.085	منخفضة
		المتوسط العام	3.39	0.746	متوسطة

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥.٠٠)

يوضح الجدول السابق ما يلي:

أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك يرون أن عناصر بعد (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي) كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تتوفر بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على درجة توافر عناصر بعد (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي) (٣.٣٩ من ٥.٠٠).

وجاءت العبارة رقم (١٤) وهي (يركز فريق العمل على العمل الجماعي عند أداء مهامهم)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣.٨٧ من ٥.٠٠).

بينما جاءت العبارة رقم (١٧) وهي (تُقدم المكافأة لفريق العمل على إنجاز المهام)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢.٢٣ من ٥.٠٠).

## البعد الرابع: تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة:

## جدول رقم (١٠)

استجابات مجتمع الدراسة نحو بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	١٩	تشركهم في وضع الخطط الاستراتيجية	3.27	0.977	متوسطة
٢	١٨	تشرك إدارة الإشراف التربوي المشرفين التربويين في بناء رؤيتها المستقبلية	3.23	1.098	متوسطة
٣	٢٣	تبني رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	3.01	0.993	متوسطة
٤	٢٠	تشجع على الابتكار الذي يساهم في تحقيق رؤية المنظمة	2.99	1.007	متوسطة
٥	٢٢	اعتماد اللامركزية عند تنفيذ واجبات العمل	2.71	1.010	متوسطة
٦	٢١	تمنحهم حرية التصرف بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	2.47	1.095	منخفضة
		المتوسط العام	2.94	0.738	متوسطة

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥.٠٠)

يوضح الجدول السابق ما يلي:

أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك يرون أن عناصر بعد (تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة) كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تتوفر بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على درجة توافر عناصر بعد (تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة) (٢.٩٤ من ٥.٠٠).

وجاءت العبارة رقم (١٩) وهي (تشركهم في وضع الخطط الاستراتيجية)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣.٢٧ من ٥.٠٠).

بينما جاءت العبارة رقم (٢١) وهي (تمنحهم حرية التصرف بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢.٤٧ من ٥.٠٠).



البعد الخامس: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

جدول رقم (١١)

استجابات مجتمع الدراسة نحو بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	٢٨	تستثمر وسائل التواصل الاجتماعي في صالح العمل	3.56	1.017	عالية
٢	٢٥	تعزيز الاتصالات الأفقية والرأسية للسماح بتدفق المعرفة	3.16	1.040	متوسطة
٣	٢٧	تتيح لهم الخبرات المستفادة من تجاربها	3.01	0.878	متوسطة
٤	٢٤	إنشاء أنظمة تمكن المشرفين التربويين من الاستزادة مما يستجد من معلومات ومعارف	3.00	0.930	متوسطة
٥	٢٦	تمتلك إدارة الإشراف قاعدة بيانات محدثة عن مهارات المشرفين	2.68	1.129	متوسطة
		المتوسط العام	3.08	0.726	متوسطة

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥.٠٠)

يوضح الجدول السابق ما يلي:

أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك يرون أن عناصر بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تتوفر بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على درجة توافر عناصر بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) (٣.٠٨ من ٥.٠٠).

وجاءت العبارة رقم (٢٨) وهي (تستثمر وسائل التواصل الاجتماعي في صالح العمل)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣.٥٦ من ٥.٠٠).

بينما جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي (تمتلك إدارة الإشراف قاعدة بيانات محدثة عن مهارات المشرفين)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢.٦٨ من ٥.٠٠).

## البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:

## جدول رقم (١٢)

## استجابات مجتمع الدراسة نحو بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

## مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	٣١	تحثهم على التعاون الإيجابي مع الإدارات الأخرى	3.63	1.010	عالية
٢	٣٠	تدعم العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة	3.51	0.978	عالية
٣	٢٩	تمكين المشرفين من الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلباتهم الشخصية	3.29	0.927	متوسطة
٤	٣٢	تشجع الأخذ بوجهة نظر المستفيدين بالاعتبار في قراراتهم المختلفة	3.27	0.875	متوسطة
٥	٣٣	تتبادل الخبرات مع الجهات ذات المصالح المشتركة	3.20	0.944	متوسطة
٦	٣٤	تحرص على تتبع أثر مخرجاتها على المجتمع الخارجي	2.71	0.969	متوسطة
		المتوسط العام	3.27	0.742	متوسطة

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥.٠٠)

## يوضح الجدول السابق ما يلي:

أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك يرون أن عناصر بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تتوفر بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على درجة توافر عناصر بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) (٣.٢٧ من ٥.٠٠).

وجاءت العبارة رقم (٣١) وهي (تحثهم على التعاون الإيجابي مع الإدارات الأخرى)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣.٦٣ من ٥.٠٠).

بينما جاءت العبارة رقم (٣٤) وهي (تحرص على تتبع أثر مخرجاتها على المجتمع الخارجي)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢.٧١ من ٥.٠٠).

البعد السابع: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم:

جدول رقم (١٣)

استجابات مجتمع الدراسة نحو بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	٣٩	تحرص على توافق الأنشطة مع قيم الإدارة	3.68	1.067	عالية
٢	٣٦	تعمل على تزويدهم بالمستجدات الحديثة لتحسين العمل	3.23	1.085	متوسطة
٣	٣٧	تدعم جهودهم لتحقيق رؤية وخطط الإدارة	3.17	1.005	متوسطة
٤	٣٨	تقدم التغذية الراجعة المستمرة لتطوير العمل	3.09	0.932	متوسطة
٥	٣٥	تلبى الإدارة رغبات المشرفين للتعلم والتدريب	2.99	1.046	متوسطة
		المتوسط العام	3.23	0.834	متوسطة

\* درجة المتوسط الحسابي من (٥.٠٠)

يوضح الجدول السابق ما يلي:

أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك يرون أن عناصر بعد (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تتوفر بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على درجة توافر عناصر بعد (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) (3.23 من ٥.٠٠).

وجاءت العبارة رقم (٣٩) وهي (تحرص على توافق الأنشطة مع قيم الإدارة)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣.٦٨ من ٥.٠٠).

بينما جاءت العبارة رقم (٣٥) وهي (تلبى الإدارة رغبات المشرفين للتعلم والتدريب)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢.٩٩ من ٥.٠٠).

وفيما يلي ترتيب تلك الأبعاد، تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد مجتمع الدراسة:

## جدول رقم (١٤)

يوضح ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة حسب متوسطات الموافقة عليها

أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
البعد الأول: إيجاد فرص للتعليم المستمر.	3.28	0.660	الثالث	متوسطة
البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار.	3.83	0.682	الأول	عالية
البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.	3.39	0.746	الثاني	متوسطة
البعد الرابع: تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة.	2.94	0.738	السابع	متوسطة
البعد الخامس: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	3.08	0.726	السادس	متوسطة
البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.	3.27	0.742	الرابع	متوسطة
البعد السابع: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم.	3.23	0.834	الخامس	متوسطة
الدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة	3.29	0.552		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك يرون أن الدرجة الكلية لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تتوفر بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على الدرجة الكلية لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك (٣.٢٩ من ٥.٠٠).

**نتائج السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي)؟

**أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:**

ملاحظة: نظراً لعدم صلاحية استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي)، لقياس الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لوجود مفردة واحدة من مجتمع الدراسة، مؤهله (الدكتوراه)، فقد تم دمج فئة الحاصلين على مؤهل الدكتوراه مع الحاصلين على مؤهل الماجستير، لتصبح فئات المؤهل العلمي اثنتين فقط (بكالوريوس/ ماجستير أو دكتوراه)، وبناءً على ذلك تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تعزى لمتغير المؤهل العلمي، قام الباحث باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples Test)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

اختبار T للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات استجابة مجتمع الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي

أبعاد الدراسة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إيجاد فرص للتعليم المستمر	بكالوريوس	52	3.2244	0.65002	0.621	72	0.536 غير دالة
	ماجستير/ دكتوراه	23	3.3258	0.62037			
تشجيع الحوار والاستفسار	بكالوريوس	52	3.8192	0.67360	-0.058	72	0.954 غير دالة
	ماجستير/ دكتوراه	23	3.8091	0.70232			
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	بكالوريوس	52	3.4199	0.75371	-0.907	72	0.368 غير دالة
	ماجستير/ دكتوراه	23	3.2500	0.69341			
تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	بكالوريوس	52	2.9199	0.69584	0.024	72	0.981 غير دالة
	ماجستير/ دكتوراه	23	2.9242	0.77447			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بكالوريوس	52	3.1077	0.72864	-0.969	72	0.336 غير دالة
	ماجستير/ دكتوراه	23	2.9364	0.60596			
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بكالوريوس	52	3.3494	0.75282	-1.875	72	0.065 غير دالة
	ماجستير/ دكتوراه	23	3.0076	0.62037			
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	بكالوريوس	52	3.2500	0.82403	-0.583	72	0.562 غير دالة
	ماجستير/ دكتوراه	23	3.1273	0.83619			
الدرجة الكلية لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة	بكالوريوس	52	3.2986	0.52614	-0.752	72	0.455 غير دالة
	ماجستير/ دكتوراه	23	3.1972	0.54098			

\* فروق دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، بين أفراد مجتمع الدراسة نحو جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك الدرجة الكلية لهذه الأبعاد، باختلاف متغير المؤهل العلمي.

**ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي:**

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (١٦)

## نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في

## إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة

أبعاد الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
إيجاد فرص للتعلم المستمر	بين المجموعات	0.388	2	0.194	0.439	0.646 غير دالة
	داخل المجموعات	31.861	72	0.443		
	المجموع	32.250	74			
تشجيع الحوار والاستفسار	بين المجموعات	1.950	2	0.975	2.160	0.123 غير دالة
	داخل المجموعات	32.505	72	0.451		
	المجموع	34.455	74			
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	بين المجموعات	0.211	2	0.106	0.186	0.831 غير دالة
	داخل المجموعات	40.964	72	0.569		
	المجموع	41.176	74			
تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	بين المجموعات	0.153	2	0.077	0.137	0.872 غير دالة
	داخل المجموعات	40.143	72	0.558		
	المجموع	40.296	74			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	0.119	2	0.060	0.111	0.895 غير دالة
	داخل المجموعات	38.848	72	0.540		
	المجموع	38.967	74			
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	0.019	2	0.009	0.017	0.983 غير دالة
	داخل المجموعات	40.759	72	0.566		
	المجموع	40.778	74			
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	بين المجموعات	0.218	2	0.109	0.153	0.858 غير دالة
	داخل المجموعات	51.226	72	0.711		
	المجموع	51.443	74			
الدرجة الكلية لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	0.112	2	0.056	0.180	0.836 غير دالة
	داخل المجموعات	22.470	72	0.312		
	المجموع	22.582	74			

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، بين أفراد مجتمع الدراسة نحو جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك الدرجة الكلية لهذه الأبعاد، باختلاف متغير سنوات الخبرة.

## ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تعزى لمتغير (الدورات التدريبية) استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٧)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في

إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الدورات التدريبية

أبعاد الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
إيجاد فرص للتعلم المستمر	بين المجموعات	0.416	2	0.208	0.470	0.627 غير دالة
	داخل المجموعات	31.834	72	0.442		
	المجموع	32.250	74			
تشجيع الحوار والاستفسار	بين المجموعات	0.995	2	0.498	1.071	0.348 غير دالة
	داخل المجموعات	33.460	72	0.465		
	المجموع	34.455	74			
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	بين المجموعات	0.399	2	0.199	0.352	0.705 غير دالة
	داخل المجموعات	40.777	72	0.566		
	المجموع	41.176	74			
تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	بين المجموعات	0.054	2	0.027	0.048	0.953 غير دالة
	داخل المجموعات	40.242	72	0.559		
	المجموع	40.296	74			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	0.223	2	0.112	0.207	0.813 غير دالة
	داخل المجموعات	38.744	72	0.538		
	المجموع	38.967	74			
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	0.018	2	0.009	0.016	0.984 غير دالة
	داخل المجموعات	40.760	72	0.566		
	المجموع	40.778	74			
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	بين المجموعات	1.173	2	0.586	0.840	0.436 غير دالة
	داخل المجموعات	50.270	72	0.698		
	المجموع	51.443	74			
الدرجة الكلية لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	0.229	2	0.115	0.369	0.692 غير دالة
	داخل المجموعات	22.352	72	0.310		
	المجموع	22.582	74			

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، بين أفراد مجتمع الدراسة نحو جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك الدرجة الكلية لهذه الأبعاد، باختلاف متغير الدورات التدريبية.

### مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

بتحليل نتائج الدراسة تبين أن أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك يرون أن الدرجة الكلية لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تتوفر بدرجة (متوسطة) بشكل عام، وهو ما يوضح أوجه القصور في أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك، مما يتطلب ضرورة العمل على توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتفعيل مفاهيم المنظمة المتعلمة، كما تبين أن أهم هذه العناصر وفقاً لترتيب أبعادها الواردة بأداة الدراسة تمثلت في مناقشة المشرفون التربويون الأخطاء بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة منها، وهو ما يبين أهمية التشاور والمناقشة بين المشرفين التربويين بهدف التعلم من الأخطاء السابقة وعدم تكرارها، بالإضافة إلى تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم المستقبلية، ويرى الباحث أن تحديد المهارات التي يحتاج إليها المشرفين التربويين تساعد في إنجاز المهام المستقبلية بدقة لتحقيق أهداف إدارة الإشراف التربوي، بالإضافة إلى أن الاحترام المتبادل عند الحوار والمناقشة، يرسى قواعد التشاور والتعاون وسيادة روح العمل الجماعي بين المشرفين، وهي جميعها من العناصر التي تساعد في تفعيل مفاهيم المنظمة المتعلمة، كما يتم إشراك المشرفين التربويين في وضع الخطط الاستراتيجية، وبناء رؤيتها المستقبلية، وهي جميعها دلالات إيجابية تساهم في زيادة مستوى الدافعية نحو العمل الإشرافي، لإنجاح أهداف الإشراف التربوي.

كما أن تفعيل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في صالح العمل، يساهم كذلك في سرعة وإنجاز الأداء المهني لإدارة الإشراف التربوي، كما تعمل إدارة الإشراف التربوي على التعاون الإيجابي مع الإدارات الأخرى، مما يساهم في صقل خبرات العاملين في إدارة الإشراف التربوي، وزيادة مستويات الأداء المهني، وكذلك يؤدي إلى تقليص الأخطاء المهنية، كما بينت نتائج الدراسة أن الإدارة تحرص على توافق الأنشطة مع قيم الإدارة.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي)؟

بتحليل نتائج السؤال الثاني تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي)، ويفسر الباحث تلك النتيجة بأن عناصر المنظمة المتعلمة واضحة لكافة فئات مجتمع الدراسة، ولا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة والدورات التدريبية لمعرفة مدى ممارسة إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك لأساليب المنظمة المتعلمة، وقد يرجع ذلك إلى حداثة مفاهيم المنظمة المتعلمة، وعدم وضوح بعض عناصرها لأفراد مجتمع الدراسة، لذا فقد تقاربت متوسطات استجاباتهم نحو جميع أبعاد المنظمة المتعلمة.



## توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

- ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى العاملين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك.
- تخفيف الأعباء الإدارية على المشرفين التربويين بما يساهم في تفرغهم لتفهم متطلبات المنظمة المتعلمة وممارستها.
- ضرورة تبني آليات واضحة تضمن عدالة توزيع المهام بين العاملين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك، لإتاحة فرص التعلم والابتكار.
- عقد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المهارات العلمية والعملية للمشرفين التربويين.
- العمل على تنمية مهارات التعلم والابتكار والتجديد لدى العاملين بإدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك.
- منح الصلاحيات اللازمة للمشرفين التربويين وتفعيل اللامركزية لتمكين الأفراد من القيام بمهامهم.
- تبني النظم المعرفية لتبادل المعرفة على مستوى العاملين في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك.
- رصد جائزة سنوية على مستوى إدارة التعليم تسمى "جائزة المنظمة المتعلمة" تمنح للإدارات التي تحقق مستويات عالية من التعلم وتسعى نحو التحول لتصبح منظمات متعلمة.

## مقترحات الدراسة

- إجراء دراسة عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة التعليم بمنطقة تبوك.
- إجراء دراسة عن مفهوم المنظمة المتعلمة في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات عن علاقة المنظمة المتعلمة بمتغيرات أخرى كالأداء الوظيفي والإبداع الإداري وغيرها.

## المراجع العربية

- آل طالب، علي إبراهيم (٢٠١٠). الكفاءة الداخلية لنظام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. كلية التربية.
- البغدادي، عادل؛ والعبادي، هاشم (٢٠١٠). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- جبران، علي (٢٠١١). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية. م١٩. ع١٠. ص٤٢٧.
- الحارثي، سعود عبدالجبار (٢٠١٣). الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الحواجرة، كامل محمد (٢٠١١). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. م٧. ع٣. ص٣٧٦.
- الزهراني، عبد الخالق (٢٠١٢). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخل إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
- السخني، حسين؛ محمد، ميسون؛ الخزاعلة، محمد (٢٠١٢). الإشراف التربوي قراءة معاصرة ومستقبلية. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السلمي، سعود حميد (٢٠٠٣). دور مراكز الإشراف التربوي في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- شاهين، نجوى عبدالرحيم (١٤١٩). مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
- الشلفان، عادل أحمد (٢٠١٢). دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي: دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. م٨. ع١٠. ص٨٢.

- عطاري، عارف؛ وعيسان، صالحه؛ ومحمود، ناريمان (٢٠٠٥) . الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية. الكويت. دار الفلاح.
- الفهد، محمد عبدالعزيز (٢٠٠٢). المنحى الإشرافي الشامل وتطبيقاته العملية. اللقاء السابع لمديري الإشراف التربوي بالمملكة. مكة المكرمة في ١٢-١٤/٧/١٤٢١ هـ: ص ص ١-٢٣.
- القواسمة، فريد؛ والعمرى، زياد؛ والعزام، أحمد (٢٠١١) خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة. الأردن في ٢٥-٢٧/١٠/٢٠١١م: ص ١٨.
- النسور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. كلية الأعمال.
- الهادي، أمينة (٢٠١٠). دور المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم الأول في تجويد أداء المعلم وضبط جودة المخرجات. دورية التطوير التربوي. مسقط.

#### المراجع الأجنبية

- Marquardt, M., (2002): **Building the learning organization, Mastering the 5 elements for corporate learning**, Second edition, California, Davies Black Publishing.
- Senge, P.M. (2004) : **The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization**, New York, Doubleday.