

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

د. محمد إبراهيم القداح (أستاذ مشارك) جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج، وقد قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (35) فقرة استند فيها إلى مبادئ سينج الخمسة وهي: التفكير النظامي، والتميز الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، وقد تألفت عينة الدراسة من (198) مشرفاً تربوياً موزعين على أقاليم المملكة الثلاثة.

وقد أظهرت النتائج مستويات متوسطة في القدرة على ممارسة تلك الكفايات في كافة المجالات، في حين أنها حققت مستويات مرتفعة في أهميتها مما أدى إلى ظهور فروق دالة إحصائية بين قدرة المشرفين على ممارسة الكفايات وأهميتها بالنسبة لهم. كما أفرزت النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح المؤهل الأعلى، وفروقا دالة لمتغير التخصص، وكانت لصالح التخصصات الإنسانية.

واستناداً إلى تلك النتائج فقد أوصى الباحث باتخاذ قرارات استراتيجية من قبل اللجنة المركزية للتخطيط في وزارة التربية لتوجيه المدارس كي تكون منظمات متعلمة، وتوفير المتطلبات اللازمة لذلك من موارد بشرية ومادية، ودعم لوجستي، وتعيين مشرفين تربويين ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة لتحقيق هذا التوجه.
الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، المنظمات المتعلمة.

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

The Required Professional Needs among the Educational Supervisors in Jordan to the required competencies of knowledge management in the light of Senge's Disciplines of Learning Organization

Dr. M. Ibrahim Al-Qaddah

(Associate Professor) Al-Balqa Applied University- Jordan

Abstract:

This study aimed at identifying the required professional needs among educational supervisors in Jordan to the required competencies of knowledge management in the light of Senge's disciplines. The researcher constructed a questionnaire that consisted of (35) items depending on Senge's five disciplines which are: Systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision and team learning. The study sample consisted of (198) educational supervisors distributed over the three provinces of the kingdom.

The results showed average level of the ability of practicing those competencies in all domains while they achieved high level of importance which led to the appearance of statistically differences between the supervisors' ability to practice the competencies and their importance for them. The results also revealed statistically significant differences due to the academic qualification variables which were in the favor of the highest qualification, and significant differences in the favor of the humanistic specialties.

Based on those results, the researcher recommended taking strategic decisions by the Central Committee for

Planning in the Ministry of Education to direct the schools to be learning organizations, providing the required human and physical resources and logistic support and appointing educational supervisors within the organizational structure of the school to realize this approach.

Key words: Educational Supervisors, Learning Organizations.

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

د. محمد إبراهيم القداح (أستاذ مشارك) جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن
المقدمة :

يتوقف نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية على مدى استجابتها للمتغيرات العالمية المتسارعة، ولاسيما ما ارتبط منها بالتغير المعرفي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعد الأداة الفاعلة في نقل المعرفة وتداولها بأقل وقت وأيسر سبل، وقد برزت إدارة المعرفة متطلبا عصريا للمنظمات الإنتاجية ذات القدرة التنافسية العالية؛ فالوقوف على أحدث ما توصل إليه العلم في حقل معرفي ما، وحسن استثماره هو سر تقدم المؤسسات وتحقيقها لمبدأ التنافسية والقيم المضافة، وقد بادرت كثير من المنظمات على تنوع مجالاتها في تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في ضوء العمليات الإجرائية لتلك المنظمات، والمتغيرات العالمية المتجددة ذات الطابع الاقتصادي كالعولمة والخصخصة والثورة الرقمية والتجارة الإلكترونية وغيرها.

ومن جانب آخر فإن إدارة المعرفة تمنح الحرية للأفراد في توظيف خبراتهم الذاتية باعتبارها جزءا من رأس المال المعرفي للمنظمة، ويعد ذلك مدخلا مواتيا للإبداع؛ إذ يتم إنجاز الأعمال بطرق مبتكرة، وتفكير خلاق، وهذا بدوره سيؤدي إلى إنتاجية متميزة يتم التوصل إليها بطرائق جديدة.

وتقف المؤسسات التربوية المتطورة على رأس قائمة المؤسسات الساعية إلى الحصول على المعرفة المتجددة، وتوظيفها في بناء شخصيات المتعلمين؛ إذ ينظر إلى الوعاء المعرفي الذي يتفاعل معه المتعلم، وما يتصل به من مهارات أدائية، وتوظيف عملي لتلك المعارف هو الهدف الذي تسعى إليه تلك المؤسسات، لكن هذه المؤسسات تتطلب قادة تربويين قادرين على إعادة هيكلة أطرها التنظيمية كي تتلاءم مع متطلبات العصر وفق نسق تفكيري واعٍ ومتفاعل مع خصائص هذه العصر؛ "إدارات المؤسسات التعليمية بحاجة إلى رفع مستوياتها المعرفية من خلال التعلم الدائم لأن التنمية المعرفية وممارستها تعد عاملا مهما في تلك المؤسسات سواء لدى القادة التربويين، أو لدى العاملين". (Youngs & King, 2012, 23).

وانفاقا مع ذلك فقد سعت كثير من المؤسسات إلى إعادة تأهيل العاملين لديها، وتبنت استراتيجية التعلم المستمر لبناء قاعدة معرفية متجددة تكون بمثابة مرجعية ملازمة لهم في تلك المؤسسات، إضافة إلى تطوير الفعاليات الداعمة لعمليات تجميع المعرفة، ونشرها لدى كافة العاملين، وتداولها بصورة قد تقود إلى إنتاج معرفي جديد ناجم عن تلاقح الأفكار التي تم تداولها، وهذا هو دور المنظمة المتعلمة التي تهيب الفرص أمام أفرادها لكي يكونوا قادرين على المشاركة في تشخيص المشكلات وابتكار الحلول، وتوظيف ما لديهم من قدرات وخبرات بصورة تكاملية مع العاملين الآخرين لإحداث نقلات نوعية في الأداء والإنتاجية.

ولعل المؤسسات التعليمية مطالبة أكثر من غيرها بالتحول إلى منظمات متعلمة؛ فهي المعمل المتجدد لاستقبال المعرفة، وتنظيمها وتداولها، وإنتاجها، وهي التي تدفع أفرادها إلى تبني استراتيجية التعلم المستمر سعيا للوصول إلى النضج المهني المتجدد، وفي هذه الحال فإن العاملين في هذه المؤسسات

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

سيكونون محط أنظار طلبتهم فيقتدون بهم في عمليات البحث والاستزادة من المعرفة وصولاً إلى مجتمع معرفة مصغر على مستوى تلك المؤسسة. من هنا تبرز أهمية دور المشرف التربوي في تعزيز مبادئ الشفافية، والوضوح وتشجيع المعلمين على طرح رؤاهم وأفكارهم، ومشاركتهم الفعلية في صناعة القرارات، وحينها سيتولد لديهم ما يطلق عليه الانتماء المؤسسي الذي سيكرس لديهم العمل التعاوني، والحرص على تطوير المدرسة وتميزها.

مشكلة الدراسة:

لقد كانت المعرفة مكوناً أساسياً من مكونات التقدم الإنساني والرفاه الاجتماعي، وستبقى على مدار الأيام؛ فهي تشكل المحور الرئيس للخبرة المهنية في إطارها النظري، وحينما يتم تطبيقها عملياً فإنها ستؤدي بالضرورة إلى بناء المهارات الأدائية التي ستؤول إلى نسق سلوكي معتمد لدى العاملين في المنظمة؛ فقد باتت المعرفة المكون الرئيس للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر، "ويرى عالم الإدارة الأمريكي دراكر أن العالم صار يتعامل فعلياً مع صناعات معرفية البيانات موادها الأولية، والعقل البشري أدواتها، والأفكار منتجاتها". (الطاهر، 2015، 17).

ومن الجدير ذكره أن إدارة المعرفة هي خطوات إجرائية تمكن المنظمة من الحصول على أفضل العوائد المتحققة من مصادر المعرفة عن طريق تنظيم المعرفة، وجعلها في متناول مستخدميها في الزمان والمكان المناسبين، وهذا يعني أنها أداة لتعظيم رأس المال الفكري من خلال المشاركة الجماعية للأفراد، والتطبيق العملي لمفرداتها، وتمكين وصول الأفراد المحتاجين إلى المعرفة بيسر وسهولة (المطيران، 2010).

ومن البدهي في أن المؤسسات التربوية تقوم بدور ريادي في تداول المعرفة، وإعداد رأس المال البشري للمجتمعات، ومع أن تلك المؤسسات تتفاعل مع المعرفة بحكم طبيعة مهماتها المتمثلة بعمليات التدريب والتعليم والبحث والتطوير إلا أنها بحاجة إلى رؤى تجديدية تجعل منها منظمات متعلمة ذات دور طلائعي في قيادة المجتمعات؛ فقد صار تحول المؤسسات التعليمية إلى منظمات متعلمة خيارا استراتيجيا في ضوء توالي الدعوات إلى الإقلاع عن مفهوم التعليم بأدواته التقليدية، واعتماده المباشر على المعلم باعتباره المصدر الوحيد للمعرفة، والتوجه نحو مفهوم التعلم القائم على أعمال العقل، وتبادل الخبرات، وتداول المعرفة الضمنية بعد أن توّول إلى معرفة صريحة متاحة لكافة الأفراد في المنظمة؛ "فبالقدر الذي يوفره النظام التربوي من بيئات تعليمية فاعلة تتحقق النوعية المتميزة من الشباب المدرب والمؤهل والقادر على التعلم الذاتي، والتدريب المستمر مدى الحياة. (وزارة التربية والتعليم، 2004، 11).

ويبرز الدور الإشرافي بطبيعته الفنية ورسالته التطويرية عاملا حاسما في قيادة المدارس لتكون منظمات متعلمة بما يتوافر فيها من موارد بشرية مؤهلة تقتضي طبيعة رسالتها الاستمرارية في التفاعل مع المعرفة تحليلا وتقييما وإنتاجا. لكن هل يمتلك جهاز الإشراف التربوي في الأردن المقومات اللازمة لتحويل مدارس المملكة إلى منظمات متعلمة؟

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الإشراف التربوي في الأردن ما زال يمارس دورا تقويميا لأداء المعلمين، ولا يمتلك الصلاحيات اللازمة لإحداث تغييرات نوعية في وظيفة المدرسة، وأن الحاجة تستدعي إعادة النظر في الدور الإشرافي ليخرج من إطاره التقويمي إلى دور يتمثل في تخطيط عمليات التعلم، والمشاركة في بناء نشاطات قائمة على استراتيجيات التفكير المتنوعة، والعمل على تشكيل بيئات تعليمية نشطة، وتوظيف المنحى التشاركي بين العاملين في المدارس (القداح وخرابشة، 2011).

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

من هنا فقد جاءت هذه الدراسة محاولة للإجابة عن التساؤل الآتي :
ما الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة
لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمة المتعلمة ؟
هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت الدراسة إلى تقييم الحاجات المهنية لإدارة المعرفة لدى المشرفين
التربويين في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة بالإجابة عن الأسئلة الآتية
:

1. ما واقع قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة، وما أهميتها بالنسبة
لهم ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$)
بين قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة وأهمية هذه الكفايات
بالنسبة لهم ؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$)
في الفرق بين قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة
لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة وأهمية هذه
الكفايات بالنسبة لهم تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وطبيعة
التخصص؟

أهمية الدراسة : تأتي أهمية هذه الدراسة مما يلي :

- الدور المحوري الذي يفترض أن يقوم به المشرف التربوي في إحداث تغييرات مفصلية في النمطية السائدة لأدائه من جهة ولعمليات التعلم من جهة أخرى؛ إذ يجب أن تتلاشى معالم الدور التقويمي لأداء المعلم، ويتجه إلى دور بنائي يكون فيه شريكا للمعلمين في تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة يتم فيها تداول المعرفة، وبناء المهارات التفكيرية للمتعلمين.
- جودة الدراسة وتفردها؛ إذ تناولت موضوعا ذا أهمية بالغة ولاسيما في المؤسسات التربوية، وهي المنظمات المتعلمة في مؤسسات معنية ببناء شخصيات المتعلمين، وتوجيه سلوكياتهم، وبناء عليه فإن تسليط الضوء عليه ولاسيما لدى المشرفين التربويين قد يساعد القادة والمخططين التربويين في بناء خططهم، وتطوير استراتيجياتهم بتحويل المؤسسات التربوية إلى منظمات متعلمة يسودها التبادل المعرفي، والتفكير الخلاق.

تعريف المصطلحات:

الحاجات المهنية: تعرف الحاجة بأنها الفجوة القائمة بين الواقع الحالي والنتائج المرجوة (Koufman 1979). أما الحاجات المهنية فقد عرّفها الطعاني بأنها مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في معلومات الفرد ، وخبراته ، وسلوكه لجعله مناسبا لشغل وظيفة ، وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته بكفاءة عالية

ويعرفها الباحث - إجرائيا - بأنها متطلبات أدائية مستمدة من إدراك لازم من قبل المشرفين التربويين بضرورة امتلاكهم معارف ومهارات لتجسير الفجوة

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

بين قدراتهم الواقعية، وما يفترض أن يكونوا عليه لإدارة المعرفة في المدارس بهدف تحويلها إلى منظمات متعلمة، ويستدل عليها بالوزن القيمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك.

الكفايات : هي مجموعة من المهارات المركبة ، أو الأنماط السلوكية ، أو المعارف التي تظهر في سلوك الفرد ، وتشتق من تصور واضح ومحدد للنتائج المرغوبة لأدائه (Hall & Jones,1976) وتعرف إجرائياً بالمعارف والمهارات ، والاتجاهات التي يمتلكها المشرفون التربويون ، ويستطيعون - اعتماداً عليها - تلبية احتياجات المدارس التي يشرفون عليها كي تصبح منظمات متعلمة ، وتقاس بالوزن القيمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك .

إدارة المعرفة: هي عملية دينامية مستمرة تقوم على مجموعة من الأنشطة، والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة اللازمة، وإيجادها، وتوزيعها، واستخدامها، وحفظها، وتيسير سبل استرجاعها لغايات رفع مستوى الأداء، وتقليل الكلفة، والتكيف مع البيئة المحيطة (الجبالي، 2012).

المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تتبنى التعلم الجماعي لأفرادها، وتسعى باستمرار لتطوير قدراتها في إدارة المعرفة، ويتوقف نجاحها على سرعة تعلم أفرادها ولاسيما في عصر التسارع المعرفي. ويعرفها لاراريف Laurarealph (2004) بأنها أداة التكيف مع البيئة المعقدة والتغيرات المتسارعة عن طريق رفع كفايات ومهارات جميع أفرادها ليكونوا قادرين على التحول التلقائي استجابة لعمليات التغيير

أنموذج سينج: هو أنموذج تقويمي للمنظمات المتعلمة يسترشد به في عمليات التقويم الذاتي، ويقوم على خمسة محاور هي التفكير النظامي، والتميز

الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الجماعي. (Singe, 2006).

حدود الدراسة ومحدداتها: اقتصرَت الدراسة على المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم للعام الدراسي 2016/2017، ولم تشمل المشرفين العاملين في مركز الوزارة. وتتحدد نتائجها بخصائصها السايكومترية من صدق وثبات.

الأدب النظري:

تمثل المعرفة أعلى المستوى الهرمي المكون من البيانات والمعلومات إضافة إلى المعرفة؛ إذ تكون عميقة وأعلى قيمة من البيانات والمعلومات، وتعد من الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات، كما أنها عامل حاسم في تجويد الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأفضل، والوصول إلى الميزة التنافسية (الساعد وحريم، 2004) ومع أن المنظمات التعليمية تعد حقلًا غنيا للمعرفة المتداولة؛ فهي المادة الرئيسة لعمليات تلك المنظمات إلا أن للمعرفة مصدرين رئيسين هما القطاعات الإنتاجية المماثلة، ويتوقف تدفق المعارف بينها على نوع العلاقة التي تربط تلك المنظمة بنظيراتها، كما تشكل المكتبات والإنترنت والجامعات، ومراكز البحث العلمي، ومراكز التدريب والتطوير مصادر مهمة لتلك المنظمات؛ إذ تسهم تلك المعارف بتنمية القدرات الإدراكية والتأملية للأفراد، وتلك هي المصادر الخارجية. أما المصادر الداخلية فتتمثل في الخبرات التراكمية للأفراد في المنظمة وعمليات الحوار، والتفاعل الداخلي، والنشاطات التقنية التي تسهم في إغناء المعرفة الخاصة بمنظمة ما؛ "فمن النتائج المتوقعة للتشارك المعرفي خلق معارف جديدة تسهم في تحسين المعرفة المتخصصة للأفراد والخبراء، كما تؤدي إلى التكامل بين معارف الخبراء في المنظمة ونظرائهم في منظمات مماثلة أخرى مما يزيد من فرص الإبداع المنظمي" (Charles et al, 2000).

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

ويرى هاريسون (2002) Harryson أن المعرفة موجودة في دماغ الإنسان كأصول لنتائج تم التوصل إليها عن طريق تجارب حياتية، وخبرات ممارسة في حقل ما، والأفراد الذين يوظفون هذه النوع من المعرفة يمكن لهم تحقيق مكاسب وقيم تسهم في تحقيق الأهداف المنظمية بكفاءة وفاعلية.

وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها توظيف للخبرة الإنسانية للتعامل مع المواقف، وتقوم على تجميع خبرات المؤسسة ومعارفها، ومن ثم ترتيبها وتطويرها وصيانتها، ونقلها للموظفين المحتاجين لها لأداء عملهم. وتتضاعف أهميتها في المؤسسات التربوية والتعليمية؛ إذ تتيح لتلك المؤسسات أن تكون أكثر إبداعاً ومرونة فهي تعمل على تحويلها إلى مجتمعات معرفية تؤمن بالتغيير، وتحقق ميزة تنافسية تضمن استمرارها، وتفوقها على نظيراتها من المؤسسات، كما أنها تدعم قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المستند إلى الخبرات التراكمية، والمعرفة الجديدة، وذلك من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة، وتحفيز الأفراد العاملين لإطلاق طاقاتهم الكامنة، ومبادراتهم الإبداعية بهدف ابتكار معارف جديدة، وإيجاد علاقات جديدة تكشف كثيراً من الآفاق المجهولة والقضايا المشككة. ولعل في ذلك إسهاماً واعياً في إغناء رأس المال الفكري لتلك المؤسسات بخبرات نوعية يتم توظيفها من قبل الأفراد بصورة تنعكس على المؤسسة في إنتاجيتها، ومردودها العائدي على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية؛ "فمن أهم الاستراتيجيات التي أملت بها الثورة الرقمية تلك الاستراتيجيات التي تستند إلى نظام إدارة المعرفة التي أثبتت جدواها في المنظمات الإنتاجية" (Fernandez et al, 2004).

وتهدف إدارة المعرفة إلى تجميع المعرفة اللازمة لمنظمة ما وتوليدها، ونشرها لتطال كافة الأفراد ذوي العلاقة (Holsapple & Singh, 2001)،

والذين يشار إليهم بأنهم نخبة الخبراء الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة، أو تطوير الأفكار القديمة بحيث تعظم من قوة المنظمة، وقدرتها على التنافس بين نظيراتها (بن ثامر والعيد، 2011)، فالموارد البشرية بالنسبة لكثير من المنظمات هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، والمنظمات التي لا تستثمر في مواردها لا تخاطر في نجاحها فقط بل بوجودها" (Bassi & McMurrer, 2007, 116). واتساقا مع ذلك فإن المنظمات المتعلمة تتبنى التعلم الجماعي لأفرادها، وتسعى باستمرار إلى تطوير قدراتها في إدارة المعرفة، وتوظيف التكنولوجيا في عمليات التعلم والإنتاج، كما تؤكد على سرعة تعلم الأفراد استجابة لظاهرة التسارع المعرفي. وتتسم عملية إدارة المعرفة بالتكامل والتتابع؛ إذ تستند كل مرحلة إلى سابقتها وقد أجمل (2013) Hana هذه العمليات بتحديد طبيعة المعرفة اللازمة واكتسابها، وتمثيلها وتخزينها، ومن ثم تخضع للتشارك المعرفي، وتطبيقها وابتكار المعرفة الجديدة باستخدام عمليات التعلم والتدريب المستمرين.

وتلتزم المنظمات المتعلمة بثقافة منظمة متفردة تقوم على مجموعة من القيم والمعتقدات والمشاعر التي تسود منظمة ما، وتشكل مرجعية ثقافية تؤطر سلوك أفرادها، وتميزهم عن غيرهم في منظمات أخرى (القداح، 2016). وتقوم هذه المنظومة الثقافية على مبدأ الاستمرارية في التعلم، والعمل بروح الفريق، وتبادل الأفكار، وتناقل الخبرات.

ويشار هنا إلى أن هذا النوع من المنظمات بحاجة إلى قيادات حكيمة ذات قدرات تأثيرية عالية تستند فيها إلى مرجعية مهنية متخصصة، ومهارات إنسانية متقدمة، وتتبنى هيكلًا تنظيميًا يمارس الإدارة اللامركزية، وعندها يمكن لهذه المنظمات ألا تتوقف عند حدود الحصول على المعرفة، وتوزيعها

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

وتخزينها، وتطبيقها بل يتعدى ذلك إلى إنتاج معرفة فريدة تحقق قيما مضافة للمنظمة.

أنموذج سينج (Senge):

طرحت عدة نماذج للمنظمة المتعلمة منها ما تناول عناصرها، وأنظمتها الفرعية التي تعمل بصورة تكاملية لتحقيق التعلم المستمر كأنموذج ماركوديت (1996) Marquardt، ومنها ما قدم دليلا تقويميا يسترشد به في تقييم المنظمة المتعلمة، كأنموذج ريدينج (1997) Redding. ويعد أنموذج سينج أكثر النماذج تداولاً لأنه مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، ويقوم على خمسة محاور رئيسة هي:

- 1. التفكير النظامي (System Thinking):** وهي منهجية تفكيرية تبدأ برؤية شمولية للنظام، وتنتقل إلى الأجزاء والعلاقات الارتباطية بينها مما يوفر إحاطة شمولية للنظام وأجزائه وعلاقاته، وكيفية أداء كل جزء منه مع الآخر بتناغم واتساق.
- 2. التميز الشخصي (Personal Master):** ويقصد به الجهد الذي يبذله الفرد في المنظمة لاكتساب خبرات جديدة عن طريق التعلم والتدريب وصولاً إلى التميز الفردي على المستوى المهني، وهذا يؤول إلى صالح المنظمة عند تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة معلنة.
- 3. النماذج الذهنية (Mental Models):** وهي صور افتراضية في عمق الذات الإنسانية يستند إليها الفرد في تفسيره للأحداث، وتفاعله مع الأفراد والمواقف والأشياء، وتشكل قيما مضافة لتلك المنظمات.
- 4. الرؤية المشتركة (Shared Vision):** وهي قدرة أفراد المنظمة على تحديد ملامح افتراضية للمستقبل استناداً إلى عملية تفكيرية تدرس الظاهرة

وجذورها في الماضي وامتداداتها في المستقبل مما يسهل لهم السير بخطى واضحة مسترشدين بهذه الرؤية التي تترجم إلى أهداف وبرامج وخطط عمل واضحة للجميع.

5. **التعلم الجماعي (Team Learning):** وهو سعي الأفراد مجتمعين إلى امتلاك خبرات متخصصة، وطرائق تفكيرية متقدمة، ووعي منظم، ويمارسون عمليات منظمة تتآلف فيها جهودهم، وخبراتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت توجهات المؤسسات التربوية نحو المنظمات المتعلمة ، وواقع ممارساتها لخصائص تلك المنظمات ، وسيتم عرضها مرتبة زمنيا على النحو الآتي :

قام العبابنة (2007) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة المدرسة الحكومية الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلمة حسب مبادئ سينج، وقد اختيرت عينة عشوائية من (701) معلما، و(174) إداريا، وقد استخدمت استبانة مكونة من (59) فقرة، وأظهرت النتائج درجة متوسطة في ممارسة العاملين في المدارس للعناصر الخمسة، وقدم الباحث أنموذجا مقترحا لتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة. كما حاول كل من جو وبارك (2008) Joo & Park التحقق من أنماط التعلم الخمسة لسينج في المدرسة كمنظمة متعلمة، وقد تم تطبيق الدراسة على (17) مدرسة مهنية في كوريا الجنوبية، وتكونت عينة الدراسة من (976) معلما، وتم بناء استبانة استندت إلى مبادئ سينج لتنظيم التعلم، وقد دعمت النتائج نظرية المنظمة المتعلمة والمفاهيم الخاصة بها، كما أكدت على إمكانية تطبيقها في المدارس الكورية بدرجة مرتفعة.

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

وأجرى عاشور (2009) دراسة سعت إلى الوقوف على تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها في محافظة إربد لتطبيق مبادئ سينج في المنظمة المتعلمة، وتم اختيار (150) مديرا، و(700) معلما بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم الباحث استبانة مؤلفة من (58) فقرة موزعة على مبادئ سينج الخمسة، وقد حققت النتائج درجة متوسطة في تلك التصورات. وفي دراسة قام بها جيرى (Garry, 2010) هدفت إلى اكتشاف دور المدرسة حينما تعمل منظمة متعلمة في الوصول إلى طريقة يمكن لها دمج المواد الأدبية في المنهاج المحوري بصورة أفضل مما هي عليه، وقد تكونت عينة الدراسة من (28) معلما للمرحلة الثانوية في ولاية ألاباما في الولايات المتحدة إضافة إلى خمسة من التربويين البارزين في تلك الولاية، وقد أفرزت النتائج دورا بارزا للتفكير النظامي الذي يطبقه القادة التعليميون في تحسين تحصيل

أما زيتيلو (Zietlow, 2011) فقد قام بمقارنة أداء المدارس العادية بالمدارس التي تعد منظمات متعلمة حسب ضوابط سينج في مدارس جنوب كاليفورنيا، وقد أظهرت دراسته فروقا دالة إحصائيا في فهم خصائص المنظمة المتعلمة لصالح المدارس النموذجية في بعدي العمل الجماعي والتفكير النظامي، كما أن إدارات تلك المدارس تمارس القيادة التشاركية، والرؤية المشتركة في تشكيل ثقافة منظمة تعليمية، وأوصت الدراسة بتطبيق ضوابط أنموذج سينج الخمسة لتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة.

وفي دراسة نوعية سعى فيها كل من كلودول وفرايد (Clodwell & Fried, 2012) إلى الكشف عن مدى إمكانية تحول المدارس البريطانية إلى منظمات متعلمة؛ إذ تبنت أنموذج سينج للمقارنة بين تصورات مخططي الموارد البشرية التربوية في كل من بريطانيا وألمانيا، وجنوب أفريقيا، وقد أظهرت النتائج تأثيرا

واضحا لثقافة النظام التربوي، وهيكلته التنظيمية في التحول نحو المنظمات المتعلمة ولاسيما في بريطانيا وألمانيا اللتين تعتمدان النظام اللامركزي مما يعني أن أنموذج سينج يمكن أن يحقق هذا الهدف شريطة تدريب الكوادر التربوية، وتوعيتها بمفهوم المنظمة المتعلمة، أما في جنوب إفريقيا فلا بد من التحول من النظام المركزي إلى اللامركزية حتى ينجح هذا التوجه في تلك المؤسسات.

وفي السياق ذاته فقد أجرى بدح (2014) دراسة هدفت إلى تعرف درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم المهني في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وقد تألفت عينة الدراسة من (550) معلما ومعلمة، وتم تطوير أداة للدراسة مكونة من (67) فقرة، وقد أفرزت الدراسة درجة متوسطة في توافر ضوابط المنظمة المتعلمة، وبناء عليه فقد اقترح الباحث أنموذجا مطورا لضوابط المنظمة أضاف فيه بعد التعلم الإلكتروني، والتدريب الميداني لضوابط سينج الخمسة.

أما الطحaine (2015) فقد حاول الوقوف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تألفت العينة من (51) عضوا من كليتي التربية الرياضية في الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية. وقد أفرزت النتائج درجة مرتفعة في تطبيق إدارة المعرفة في تلك الكليات ولاسيما في مجالي التشارك المعرفي وتطبيق المعرفة عمليا.

وتتفرد هذه الدراسة بأنها محاولة لتحديد الحاجات المهنية للمشرفين التربويين في إدارة المعرفة، والوصول إلى مقومات المنظمة المتعلمة في المدارس باعتبارهم الفئة الفنية المتخصصة التي يعول عليها الشيء الكثير في إحداث نقلات نوعية تطويرية في المؤسسات التربوية.

المنهجية والإجراءات:

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إطاره النظري والتطبيقي؛ فقد عرض لأهمية إدارة المعرفة والتوجهات العالمية نحو تبني المنظمات المتعلمة في مختلف القطاعات الإنتاجية، كما استطلع الواقع التطبيقي لعناصر المنظمة المتعلمة في أداء المشرفين التربويين، وفعاليتهم الإشرافية.
مجتمع الداسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم وعددهم (887) مشرفاً، وقد اعتمد الباحث عينة قصدية، إذ اختار ثلاث مديريات ممثلة لأقاليم المملكة (شمال، وسط، جنوب) وهي مديريات قصبه إربد، وقصبه عمان، وقصبه الكرك، وقد بلغ عددهم (198) مشرفاً تربوياً، أي بنسبة (22%) من مجتمع الدراسة، وقد اختار الباحث العينة القصدية نظراً لتباين خصائص تلك الأقاليم في مواردها البشرية والمادية، وبيئاتها التعليمية، وأنساقها الثقافية والاجتماعية. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دكتورة	26	13.1
	ماجستير	131	66.2
	بكالوريوس + دبلوم	41	20.7
طبيعة التخصص	انسانية	112	56.6
	علمية	86	43.4
	المجموع	198	100.0

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء أداة للدراسة اشتق فقراتها من العناصر الخمسة المكونة للمنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج، وهي التفكير النظامي، والتميز الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، وقد بلغ عدد فقراتها في صورتها الأولية (41) فقرة.

صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة اعتمد الباحث صدق المحتوى؛ إذ عرضت الأداة على (12) محكما من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الأردنية، ووزارة التربية والتعليم، واستقرت على (35) فقرة بعد الأخذ بأراء المحكمين حذفاً، أو إضافة أو تعديلاً.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (20) فرداً، ومن ثم حساب معامل ارتباط

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، كما تم حساب معامل الثبات حسب معادلة كرونباخ ألفا للوقوف على درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة ، والجدول (2) يوضح ذلك، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التفكير النظامي	0.81	0.83
التميز الشخصي	0.84	0.71
النماذج الذهنية	0.88	0.71
الرؤية المشتركة	0.83	0.76
التعلم الجماعي	0.87	0.72
الأداة ككل	0.92	0.91

وفي إجراءات التطبيق استخدم الباحث مقياس ليكرت الرباعي لقياس درجتي الأهمية والقدرة باعتماد القيم الرقمية الآتية :

(4) عالية جدا (2) متوسطة

(3) عالية (1) ضعيفة

كما أرفق بالأداة أنموذج سينج للمنظمات المتعلمة عند توزيعها على أفراد العينة للاسترشاد به.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجتي أهمية الكفايات المهنية والقدرة على ممارستها.
- للإجابة عن السؤال الثاني استخدم اختبار (ت) لإيجاد الفروق بين القدرة والأهمية على فقرات الاختبار.
- للإجابة عن السؤال الثالث استخدم تحليل التباين الأحادي (Anova) لإيجاد الفروق بين أهمية الكفايات المهنية والقدرة على ممارستها تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص، واختبار شيفيه (Scheffe) لتبيان دلالة الفروق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما واقع قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة وما أهميتها بالنسبة لهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من القدرة على ممارسة المشرفين التربويين للكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات وأهميتها بالنسبة لهم، والجدول (3) يوضح ذلك.

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة
على متغيري القدرة والأهمية

الأهمية				القدرة				المجال
الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	مرتفع	.42	3.37	3	متوسط	.36	2.52	التفكير النظامي
2	مرتفع	.28	3.33	2	متوسط	.28	2.68	التمييز الشخصي
3	مرتفع	.34	3.25	1	متوسط	.36	2.75	النماذج الذهنية
4	مرتفع	.39	3.16	4	متوسط	.24	2.45	الرؤية المشتركة
5	مرتفع	.32	3.12	5	متوسط	.27	2.42	التعلم الجماعي
	مرتفع	.30	3.26		متوسط	.24	2.56	القيمة الكلية

يبين الجدول (3) أن قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة قد جاءت بدرجة متوسطة في المجالات كافة، فقد تراوحت ما بين (2.42-2.75)، حيث جاء مجال النماذج الذهنية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.75)، بينما جاء التعلم الجماعي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.42)، فيما حققت أهميتها بالنسبة لهم مستويات مرتفعة في كافة المجالات، وتراوحت متوسطاتها ما بين (3.12 - 3.37)، وقد حل مجال التفكير النظامي في المرتبة الأولى، والتعلم الجماعي في المرتبة الأخيرة، وهذا يعني أن قدرة المشرفين التربويين على ممارسة تلك الكفايات كانت متواضعة رغم إقرارهم بأهميتها.

ويفسر الباحث هذه الفجوة بأن لدى المشرفين التربويين وعيا متقدما بضرورة تطوير المؤسسات التعليمية عن طريق تبني الأفكار التجديدية، والاستراتيجيات المنبثقة عنها كتشكيل الرؤى المشتركة، والتفكير بطريقة نظامية، وتطوير النماذج القائمة على أعمال التفكير، وتبادل الخبرات المعرفية لتكون نتاجا جماعيا للمؤسسة، ولكن قدرتهم على تحقيق ذلك ما زالت محدودة لأنهم ليسوا جزءا من الهيكل التنظيمي للمدرسة؛ إذ يتبعون مديريات التربية والتعليم ، ويقومون بزيارات ميدانية قد لا تتجاوز مرتين في العام الدراسي للمدرسة الواحدة. إضافة إلى أن أدوارهم ما زالت فنية لا تطال جوانب اتخاذ القرار الذي يمكن أن يوفر ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من العبابنة (2007)، وعاشور (2009)، و(Clodwell & Fried (2012) ، وبدح (2014) التي أظهرت مستويات متوسطة في ممارسة العاملين لمبادئ المنظمات المتعلمة، لكنها تختلف عن نتائج دراستي كل من (Joo & Park (2008) ، و(2011) Zietlow اللتين أكدتا على إمكانية تطبيق هذه المبادئ بدرجة مرتفعة. وللتعرف على واقع الممارسة الفعلية لتلك الكفايات وأهميتها بالنسبة للمشرفين التربويين فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة وفق مجالات الدراسة على النحو المبين في الجداول (4،5،6،7،8).

مجال التفكير النظامي:

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال التفكير
النظامي

الرقم	الفقرة	القدرة			الأهمية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	إدراك المبادئ القيمة لإحداث التغيير .	2.47	.50	4	3.07	.84
2.	تشكيل بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والإنتاج المعرفي .	3.15	.82	1	3.48	.67
3.	توفير أنظمة متطورة للحصول على المعلومات .	2.16	.48	8	3.65	.62
4.	توفير أدوات التواصل التبادلي (الربط الالكتروني، لوحة الإعلانات الالكترونية، الرسائل المفتوحة، ...)	2.24	.48	5	3.62	.54
5.	استخدام الوسائط المتعددة للتشارك المعرفي .	2.22	.50	6	3.57	.67
6.	الاستثمار الأمثل للمعرفة في أسرع وقت ممكن .	3.14	.69	2	3.65	.53
7.	إقامة علاقات مهنية مع المراكز البحثية المتخصصة .	2.20	.73	7	2.92	.61
8.	تجذير مفهوم التقويم الذاتي لدى المعلمين .	2.59	.64	3	3.03	.28
	المجال ككل	2.52	.36		3.37	.42

يشير الجدول (4) إلى أن قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لفقرات هذا المجال قد جاءت متوسطة باستثناء الفقرة التي تنص على تشكيل بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والإنتاج المعرفي، وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.16 - 3.15)، كما حلت الفقرة التي تنص على توفير أنظمة متطورة للحصول على المعلومات في المرتبة الأخيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفقرات ترتبط بالبنية التحتية ومكوناتها التي لا تعد من مسؤولياتهم المباشرة، كما أنها تتصل بقرارات إدارية عليا لا يملكون اتخاذها رغم إدراكهم لأهمية تلك الكفايات التي حققت مستويات مرتفعة، وتراوحت متوسطاتها ما بين (2.92 - 3.65) باستثناء الفقرة التي تنص على إقامة علاقات مهنية مع المراكز البحثية. ويفسر الباحث ذلك بتعرض المشرفين التربويين إلى دورات تدريبية يتم فيها تداول التجديدات العالمية في حقول المعرفة المتنوعة إضافة إلى ما اكتسبوه من معارف متجددة في مؤهلاتهم العلمية والتربوية.

مجال التميز الشخصي:

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال التميز
الشخصي

الرقم	الفقرة	القدرة		الأهمية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	امتلاك قدرة تأثيرية ذات مرجعية مهنية.	3.25	.69	2	3.41	.70
2.	القيام بفعاليات تعليمية ذات طابع جماعي (حصص رياضية، ندوات،..)	3.44	.50	1	3.67	.47
3.	تبني وجهات النظر الفنية المتخصصة.	3.20	.66	3	3.49	.59
4.	توثيق الخبرات الجديدة وتعميمها.	2.78	.79	4	3.61	.54
5.	مكافأة ذوي الخبرات المتفردة والحلول غير النمطية.	1.88	.40	5	3.07	.43
6.	التواصل المستمر مع الخبراء وتعزيز تواجدهم في المدارس.	1.53	.61	6	2.74	.75
	المجال ككل	2.68	.28		3.33	.28

يبين الجدول (5) أن قدرة المشرفين على ممارسة الكفايات الخاصة بهذا المجال قد جاءت في ثلاثة مستويات؛ فقد حققت الفقرات (9،10،11) مستويات مرتفعة، فيما حققت الفقرة (12) مستوى متوسطاً، وحصلت الفقرتان (13،14) على مستوى منخفض، ويلاحظ أن الفقرات التي حققت مستوى مرتفعاً تتعلق بالكفاءة الذاتية للمشرف من حيث قدرته التأثيرية، وتبنيه للجوانب الفنية في

الأداء، وإيمانه بالتعلم الجماعي، فيما يلاحظ أن الكفايات الثلاث الأخرى ليست من صلاحياته ولا سيما في مكافأة الخبرات المتقدمة، واستقدام الخبراء للتواجد في المدارس، ويستدل على ذلك بأن تلك الفقرات قد حققت مستويات مرتفعة من حيث أهميتها باستثناء الفقرة التي تنص على التواصل مع الخبراء، وتعزيز تواجدهم في المدارس، والتي حلت في المرتبة الأخيرة بمستوى منخفض. ويفسر الباحث ذلك بشعور المشرف أن الحاجة الفنية لا تستدعي ذلك بصورة ملحة ولا سيما أنه يقوم مقام الخبير في القضايا الفنية والتطويرية.

مجال النماذج الذهنية:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال النماذج الذهنية

الرقم	الفقرة	القدرة			الأهمية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تطوير أفكار واستراتيجيات جديدة.	2.97	.76	4	3.40	.63
2.	استثمار المعرفة الجديدة وتطبيقها عمليا في الأداء.	3.01	.69	3	3.41	.54
3.	المساهمة في حل المشكلات التي تعترض تدفق المعرفة وتطبيقها.	2.11	.41	6	3.09	.61
4.	تعميم الخبرات والتجارب النوعية بين المدارس.	3.12	.76	2	3.51	.59
5.	تشجيع التعبير الحر وتقبل الرأي الآخر في شؤون العمل.	3.17	.75	1	3.49	.50
6.	تبني البحوث الإجرائية في حل المشكلات وتطوير الأداء.	2.76	.54	5	3.17	.54
7.	تشكيل صورة مشرفة لثقافة المدرسة ومبادئها.	2.08	.57	7	2.66	.54

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

	34.	3.25		36	2.75	المجال ككل
--	-----	------	--	----	------	------------

يوضح الجدول (6) أن قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات قد جاءت في مستويين؛ فقد حققت الفقرات (16،18،19) مستويات مرتفعة على التوالي، كما أن تلك الفقرات قد حلت في المراتب الثلاث الأولى من حيث الأهمية، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى أهميتها لديهم قد دفعهم إلى ممارستها بصورة عالية، ولاسيما أنها تنبثق من الأفكار التجديدية لمؤتمرات التطوير التربوي التي شارك فيها المشرفون التربويون، وحملوا مفرداتها إلى الميدان التطبيقي في المدارس، في حين أن الفقرة المتعلقة بتشكيل صورة مشرفة لثقافة المدرسة ومبادئها قد حلت في المرتبة الأخيرة في كل من القدرة والأهمية، وبمستوى متوسط. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى محدودية العمل الجماعي ضمن ضوابط ومعايير محددة تشكل الثقافة المنظمة للمدرسة.
مجال الرؤية المشتركة:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الرؤية المشتركة

الرقم	الفقرة	القدرة			الأهمية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	إعلان الرؤية الجماعية وتوضيحها للمشاركين.	2.53	.60	2	3.11	.76
2.	انطلاق العمليات الأندية باتجاه الأهداف المنبثقة عن الرؤية.	2.34	.53	6	3.07	.77
3.	مشاركة كافة العاملين في تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة.	2.22	.47	7	3.10	.63
4.	بناء خطة تطويرية بالتعاون مع جميع العاملين في المدرسة.	2.50	.59	3	3.24	.48
5.	تبني المشاريع البحثية المشتركة والمبادرات الجماعية للمدارس.	2.48	.73	4	3.17	.63
6.	اعتماد النوعية والجودة شعارا لازما للمدرسة.	3.14	.52	1	3.61	.49
7.	الحرص على مشاركة كافة العاملين في صناعة القرارات.	2.37	.59	5	3.19	.63
8.	الالتزام بقيم الجماعة ومكونات الثقافة المنظمة للمدرسة.	2.05	.62	8	2.68	.63
المجال ككل		2.45	.24		3.13	.39

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

يستدل من الجدول (7) أن الكفايات قد حققت مستويات متوسطة في قدرة المشرفين على ممارستها باستثناء الفقرة التي تنص على اعتماد النوعية والجودة شعارا للمدرسة؛ إذ حققت مستوى مرتفعا بمتوسط حسابي (3.14)، كما أنها حلت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالنسبة لهم، وربما يعود السبب إلى التوجه العام لدى المؤسسات التربوية والتعليمية على حد سواء في تبني مبادئ الجودة الشاملة ومعاييرها في الأداء والإنتاجية، فيما يلاحظ أن بقية الفقرات جاءت في مستويات متوسطة من حيث القدرة رغم أهميتها بالنسبة لهم. ويفسر الباحث ذلك بأن الموارد البشرية في المدارس ما زالت تمارس الأداء الفردي في ضوء مهمات لا تتجاوز حدود التدريس، وتسيير شؤون المدرسة إداريا دون تنسيق بينها حتى على مستوى التخصص، ويؤكد ذلك أن الفقرة التي تشير إلى الالتزام بقيم الجماعة ومكونات الثقافة المنظمة قد حلت في المرتبة الأخيرة، وبمستوى متوسط في متغيري القدرة والأهمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (2011) Zietlow في وجود فروق دالة إحصائيا لصالح المدارس التي تمارس القيادة التشاركية، والرؤية المشتركة، وأثرها في تشكيل ثقافة منظمة تؤطر سلوك أفرادها.

مجال التعلم الجماعي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال التعلم الجماعي

الأهمية		القدرة			الفقرة	الرقم
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري		
1	.64	3.27	2	.74	2.68	1. تبني استراتيجية فرق العمل في ضوء التخصصات الدراسية.
3	.65	3.13	3	.68	2.63	2. تجذير مفهوم الفريق الواحد في تبادل المعرفة.
6	.41	2.95	6	.48	1.63	3. مكافأة فرق العمل على إنجازاتها النوعية.
4	.58	3.12	1	.57	2.73	4. مشاركة المعلمين في ندوات ومؤتمرات متخصصة.
2	.42	3.15	5	.58	2.26	5. الإفادة من الأخطاء والتجارب غير الناجحة في الأداء.
5	.45	3.08	4	.54	2.58	6. استخدام أدوات التفاعل الاجتماعي في تناقل المعرفة الجديدة.
	.32	3.12		.27	2.42	المجال ككل
	.30	3.24		.24	2.56	القدرة ككل

يشير الجدول (8) إلى أن قدرة المشرفين التربويين على ممارسة كفايات هذا المجال قد جاءت في مستويات متوسطة باستثناء الفقرة التي تنص على مكافأة فرق العمل على إنجازاتها النوعية؛ فقد حصلت على متوسط قيمته (1.63) وبمستوى منخفض، كما أنها حلت في المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها،

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

وبمتوسط حسابي قيمته (2.95). ويعزو الباحث ذلك إلى غياب الجهود المعنية بتشكيل فرق العمل التي تقوم بتنظيم الفعاليات المتعلقة بتبادل الخبرات، وتناقل المعرفة العامة والمتخصصة على حد سواء في تلك المدارس، ومع إيمان المشرفين التربويين بأهمية تلك الكفايات إلا أنهم غير قادرين على ممارستها بالصورة المفترضة وحدهم لأنهم جزء من منظومة تشمل الإدارات العليا، ومديري المدارس، والكوادر الفنية المساعدة مما يتطلب تنسيقاً بين تلك الجهات لتأطير خطط إجرائية تجسد روح التعلم الجماعي وصولاً إلى المنظمة المتعلمة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = a) بين قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة وأهمية هذه الكفايات بالنسبة لهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة وأهميتها بالنسبة لهم. ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية للقدرة والأهمية تم استخدام اختبار "ت" للبيانات المترابطة كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للفرق بين قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة وأهميتها بالنسبة لهم

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
.000	197	50.313	.419	3.37	198	الأهمية	التفكير النظامي
			.357	2.52	198	القدرة	
.000	197	39.176	.281	3.33	198	الأهمية	التميز الشخصي
			.279	2.68	198	القدرة	
.000	197	26.556	.344	3.25	198	الأهمية	النماذج الذهنية
			.362	2.75	198	القدرة	
.000	197	28.818	.391	3.13	198	الأهمية	الرؤية المشتركة
			.243	2.45	198	القدرة	
.000	197	30.284	.315	3.12	198	الأهمية	التعلم الجماعي
			.272	2.42	198	القدرة	
.000	197	57.674	.299	3.24	198	الأهمية	الدرجة الكلية
			.239	2.56	198	القدرة	

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين القدرة والأهمية، وجاءت الفروق لصالح الأهمية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية التحول نحو المنظمات المتعلمة بممارسة الكفايات المهنية اللازمة لذلك إلا أنهم غير قادرين على ممارستها بالصورة

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

المفترضة لأنها تحتاج إلى سياسات عليا، وقرارات مركزية على صعيد عمليات التخطيط والتدريب، والهياكل التنظيمية، والتفاعل النشط بين مركز الوزارة والميدان بمديرياته التربوية ومدارسه.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الفرق بين قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة وأهميتها بالنسبة لهم تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وطبيعة التخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرق بين قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة وأهميتها بالنسبة لهم حسب متغيري المؤهل العلمي وطبيعة التخصص والجدول (10) يبين ذلك.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرق بين قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة وأهميتها بالنسبة لهم حسب متغيري المؤهل العلمي وطبيعة التخصص

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
26	.140	.92	دكتوراة	المؤهل العلمي
131	.132	.67	ماجستير	
41	.117	.55	بكالوريوس + دبلوم	
112	.162	.74	انسانية	طبيعية
86	.139	.60	علمية	التخصص

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرق بين قدرة وأهمية ممارسة المشرفين التربويين للكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة بسبب اختلاف فئات متغيري المؤهل العلمي وطبيعة التخصص، ولبیان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي كما هو مبين في الجدول (11).

جدول رقم (11)

تحليل التباين الثنائي لأثر متغيري المؤهل العلمي وطبيعة التخصص على الفرق بين قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة وأهميتها بالنسبة لهم

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	65.910	.833	1	.833	المؤهل العلمي
.000	83.721	1.058	2	2.116	طبيعة التخصص
		.013	194	2.452	الخطأ
			197	5.419	الكلية

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (65.910) وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، ولبیان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (12).

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

جدول (12)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي على الفرق بين قدرة
وأهمية ممارسة المشرفين التربويين للكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء

مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

بكالوريوس + دبلوم	ماجستير	دكتوراة	المتوسط الحسابي	
			.92	دكتوراة
		*.25	.67	ماجستير
	*.12	*.36	.55	بكالوريوس + دبلوم

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين
الدكتوراة من جهة وكل من الماجستير والبكالوريوس + الدبلوم م جهة أخرى،
وجاءت الفروق لصالح الدكتوراة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)
بين الماجستير والبكالوريوس + الدبلوم، وجاءت الفروق لصالح
الماجستير، وهذا يعني أن الفروق في تلك الحالات جاءت لصالح المؤهل
الأعلى، وتلك نتيجة طبيعية لأن الفرد يزداد وعياً وإداراكاً للمتطلبات التطويرية
في حقله المهني في ضوء المؤهلات الأعلى، كما أنه يكون أكثر قدرة على
ممارستها إن توافرت له الظروف المواتية.

كما تبين جود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر طبيعة
التخصص، حيث بلغت قيمة ف (83.721) وبدلالة إحصائية بلغت 0.000،
وجاءت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية. وقد يعود ذلك إلى طبيعة

التخصص التي تنعكس على رؤية الفرد ومهاراته الأدائية، حيث أن الأفراد من ذوي التخصصات الإنسانية - غالبا - ما يكونون أكثر انفتاحا على الآخرين، وأكثر قدرة على التواصل معهم فيما يتجه ذوو التخصصات العلمية إلى تطوير ذواتهم في حقولهم التخصصية.

التوصيات: استنادا إلى تلك النتائج يوصي الباحث بما يلي :

- العمل على تأهيل الموارد البشرية القائمة على عمليات التعلم ، وعلى رأسهم المشرفون التربويون، وتلبية احتياجاتهم المهنية المتعلقة بتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة فاعلة .
- إعادة النظر في الصلاحيات المخولة للمشرف التربوي بحيث تتاح له الفرصة في طرح الرؤى المتعلقة بتطوير العمل المؤسسي في المدارس ، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها بمشاركة مدير المدرسة .
- تخصيص مشرفين تربويين اثنين أحدهما للتخصصات الإنسانية والآخر للعلمية في كل مدرسة للعمل على توجيه المدارس نحو المنظمات المتعلمة، ومتابعة فعاليتها.
- إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين من فئتي البكالوريوس + الدبلوم والماجستير للحصول مؤهلات تربوية أعلى.

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

المراجع

- بدح، أحمد (2014). ضوابط المنظمة المتعلمة : أنموذج مقترح للتطوير الإداري في مدارس التعليم المهني في الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (24)، العدد (3).
- بن ثامر، كلثوم والعيد، فراحتية (2011). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة حالة : مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعر يريج، مؤتمر رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 - 14 ديسمبر، الجزائر.
- الجبالي، بكر (2012). أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية، دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الساعد، رشاد وحريم، حسين (2004). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد ميزة تنافسية : دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، 26 - 28 نيسان، جامعة الزيتونة، الأردن.
- السلمي، علي (2000). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
- الطاهر، أسمهان (2015). إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.
- الطحائية، زياد (2015) تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- الطعاني ، حسن (2010) . تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن في ضوء المهام المطلوبة منهم من وجهة نظرهم ، مجلة دراسات ، العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، مجلد(37) ، العدد (1).

- عاشور، محمد (2009). تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة، مجلة السائل، الجزائر، 3 (7).
- العبابنة، صالح (2007). المدرسة الابتدائية كمنظمة متعلمة : الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
- القداح، محمد و خرايشة ، عمر (2011). دور الإشراف التربوي في توجيه عمليات التعلم نحو اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، كلية التربية ، جامعة البحرين، المجلد (12) ، العدد(2).
- القداح، محمد (2011). درجة إدراك القائمين على عمليات التعلم في الأردن لأدوارهم الجديدة في القرن الحادي والعشرين ودرجة ممارستهم لها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (7)، العدد (1) جامعة اليرموك.
- القداح، محمد (2016). البيئة التعليمية : المشكلة أم الحل ؟ دار نور للنشر : ديسلدورف، ألمانيا.
- محمد، صفاء (2011). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- المطيران، مطيران (2010). دور إدارة المعرفة في تنمية استثمار الموارد البشرية، بحث مقدم إلى مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، 18 - 20 يناير، نحو استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية، الكويت.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- وزارة التربية والتعليم (2004). استراتيجية التدريب للأعوام 2004 - 2008، إدارة البحث والتطوير، وزارة التربية والتعليم، عمان.
- [Bassi, L, & McMurrer, D.](#) (2007). maximizing your return on people, [Harv Bus Rev.](#) 2007 Mar 85 (3):115-23.

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة

-
- Charles, A. & Denis, J Larry, T. (2000) Corporate Memory Management : Acknowledge Management Process Model, **International Journal of Technology Management**, Vol (20), N (5 - 8), P (752 - 764).
 - Clodwell, D, & Fried, A. (2012). Learning Organizations without Borders A cross – Culture Study of University HR Practitioners Perceptions of the Salience of Senges Fives Disciplines Ineffective Workout comes, **Commerce law and Management**, 1 (1), 32 – 44.
 - Davenport & Prusak (2000). **Working with Knowledge: How Organization Management what They Know**, Harvard Business School Press, Boston. www.Print.com.
 - Fernández, I & Conzalez, A Sabherwal, R (2004) . **Knowledge Management Challenges Solutions And Technologies: Person Education**, Inc, New Jersey, United States of America.
 -
 - Hall, E & Jones , L (1976). **Competency Based Education : a Process for the Important of Education**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
 - Hana, U (2013). Competitive Advantage Achievement Throw Innovation and Knowledge, **Journal of Competiveness**, 5 (1) , 82- 96.
 - Harrison A. (2002) **Managing Knowledge Who Based Companies** : Published By Edward Elgar Publishing, Cheltenham Britain, 2nd Edition P 147 – 150.
 - Holsapple, C, & Singh, M. (2001) “The knowledge chain model: activities for competitiveness”, **Expert Systems with Applications**, Vol 20, pp 77-98.
 - Kaufman, R. (1979). **Need Assessment Concept Application Educational Technology**, Englewood Cliffs, New Jersey.
 - Marquardt, M. (1996) **Building the Learning Organization: – A Systems Approach to Quantum Improvement**, McGraw-Hill.
 - Redding, J. (1997). "Hardwiring the Learning Organization", **Training & Development**, 51(8), 61-67.

-
- Senge, P. (2006). **The Fifth Discipline The Art And Practice of The Learning of The Organization**, Britain : Random House.
 - Youngs, P. & King, B. (2012). Principle Leadership for Professional Development to Build School Capacity, **Educational Quarterly** 38 (5), 643 – 670.
 - Joo, H. (2008). Validation of Senge, S. Learning Organization Model With Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis, **Asian Pacific Education review**, 3 (9), 270 – 284.
 - Zietlow, G, (2011). **High Schools as Learning Organization: A Compression of Exemplar Under Performance High Schools in Southern California Using Singe’s key Discipline of Learning organization**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of California, USA.

الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة
المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة
