الفصل الخامس

يشمل هذا الفصل مناقشة نتائج التحليل للبيانات في جميع أسئلة الدراسة.

٥،١ مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما أثر امتلاك مجال تنظيم المعرفة على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس؟

أولا: العلاقة بين مجال تنظيم المعرفة والتخطيط.

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية (٠,٧٢٢) بين مجالي تنظيم المعرفة والتخطيط، وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة تنظيم المعرفة ومهارة التخطيط. وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة تنظيم المعرفة تزداد مهارة التخطيط لدى مديري المدارس.

ويمكن تفسير هذه العلاقة القوية بين تنظيم المعرفة والتخطيط- كما يفترضه أوزوبل- أنّ التخطيط الجيد يحدث إذا نظمت المعارف والمعلومات في خطوط مشابهة لتلك التي تنظم بها المعرفة في عقل الشخص، حيث يرى أنّ المدير يستقبل المعلومات اللفظية ويربطه بالمعرفة والخبرات السابقة واكتسابها وتنظيمها حسب هرم بلوم لصياغة الأهداف، حيث إنّ صياغة الأهداف يرتبط بمعرفة موقع المعرفة حسب هرم بلوم التذكر والفهم التطبيق والتحليل والتقويم والتركيب، فتنظيم المعرفة يقسم المعلومات وينظمها إلى معلومات ذات مستوى تفكير بسيط ومعلومات ذات مستوى تفكير معقد في عقل المدير، ومن ثم يستطيع المدير أن

يصيغ الأهداف ويخطط بشكل جيد، وبهذه الطريقة تأخذ المعرفة الجديدة بالإضافة للمعلومات السابقة معنى خاصا لديه.

كانت الفكرة الأساسية في نظرية أوزوبل هي التعلم ذو المعنى، والذي يحدث عندما ترتبط المعلومات الجديدة بوعي وإدراك من المتعلم بالمعلومات الموجودة لديه فعلا في بنيته المعرفية، أي أنّ التعلم لا يحدث نتيجة تراكم المعلومات الجديدة وإضافتها إلى المعلومات التي سبق تعلمها، ولكنه يحدث عندما يتمكن المتعلم من ربط المعلومات الجديدة بالمفاهيم الموجودة في بنيته المعرفية، ويقصد بالبنية المعرفية للمتعلم الإطار العام الذي يتضمن معلومات الفرد الراهنة، والذي يمكن أن يضيف إليه أي معلومات جديدة، وتتكون البنية المعرفية من مجموعة من المفاهيم العامة، تليها مجموعة من المفاهيم الوسطية، ثم المفاهيم الفرعية أو التحتية... وهكذا، ولكل فرد بنيته المعرفية الخاصة به.

التخطيط التربويّ عند المدير الذي يمتلك تنظيم المعرفة يكون عمليّة مُنظّمة ذات طبيعة علميّة وتربويّة تسعى إلى إحداث تغييرٍ في المدرسة والمتعلم؛ وعن طريق وجود علاقة بين تنظيم المعرفة والتخطيط يمكن للمؤسّسات التعليميّة تحقيق الأهداف المستقبليّة التي تُساهم في توفير حاجات المجتمع.

وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبلة، ٢٠١٧) في وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعد تنظيم المعرفة ومهارة حل المشكلات لدى تلاميذ السنة الثانية من التعليم الثانوي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ٠,٦٠، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١. كما تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (الهطالي،٢٠١٩) في تطبيقها على مدارس التعليم الأساسي.

ثانيا: العلاقة بين مجال تنظيم المعرفة والمراقبة والتوجيه.

تظهر النتائج وجود علاقة قوية (٠,٧٢٢) بين مجالي تنظيم المعرفة والمراقبة والتوجيه، وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة تنظيم المعرفة ومهارة المراقبة والتوجيه، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة تنظيم المعرفة تزداد مهارة المراقبة والتوجيه لدى مديري المدارس.

وتفسر هذه النتيجة بأنّه بعد تنظيم المعرفية فيما وراء المعرفة يساعد في عرض المادة المعرفية بصورة علمية منظمة في عقل المدير، مما يجعله قادرا في مراقبة وتوجيه الخطط، وهذ ما أكدت عليه الرؤية الفلسفية لجون ديوي أنّ التربية جملة من التطبيقات التربوية، منها أنّ الإدارة تقوم على مبدأ تفاعل المدير وجميع مكونات مدرسته مع البيئة المحيطة به والمجتمع الذي يعيش فيه، ولذلك فإنه يحتاج إلى تنمية مهاراته الفكرية والعملية دائماً ليقوم بحل المشكلات بشكل راشد وأسس علمية (عبد العزيز، ٢٠١٣).

بمعنى أنّ المدير الذي لديه قدرة على تنظيم معرفته فإنّه قادر على صياغة أهداف أكثر دقة وشمولية وواقعية وقابلة للتنفيذ في مرحلة التخطيط، وبالتالي يكون قادرا على وضع إجراءات واقعية لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم متابعة ومراقبة هذه الإجراءات هل تسير في تحقيق الهدف، وإن لم يكن فإنّ المدير يكون قادرا على توجيه هذه الإجراءات إلى المسار الذي يحقق الأهداف. أنّ امتلاك المدير للمعرفة وقدرته على استخدام التفكير فوق المعرفي باستخدام المعارف السابقة له وانعكاس هذا التفكير فوق المعرفي على مهارات يطبقها ويمارسها الشخص في حياته اليومية، أي أنّ هاذين النموذجين ربط بين الجانب النظري (معرفة فوق المعرفي) والجانب العملي (مهارات التفكير فوق المعرفي).

وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشلاش،٢٠١٧) في وجود أثر لبعد تنظيم المعرفة في رفع مستوى التفكير الناقد والثقة بالنفس، وتشابهت مع دراسة (هيلات، ٢٠١٧) في وجود علاقة بين بعد تنظيم المعرفة وبين فاعلية الذات الإبداعية.

ثالثا: العلاقة بين مجال تنظيم المعرفة والتقييم

تظهر النتائج وجود علاقة قوية (٠,٥٨٥) بين مجالي تنظيم المعرفة والتقييم. وبالنظر للقيمة الفائية (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة تنظيم المعرفة ومهارة التقييم، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة تنظيم المعرفة تزداد مهارة التقييم لدى مديري المدارس.

ويمكن أن تفسر العلاقة بين تنظيم المعرفة والتقييم إلى أنّ التقييم هو تطبيق منهجي لتوثيق واستخدام البيانات التجريبية حول المعرفة والمهارة والمواقف والمعتقدات لتحسين البرامج وتحسين تحقيق الأهداف، وبما أنّ التقييم يسير على معايير معينة فإنّ المدير الذي لديه تنظيم هرمي للمعرفة يكون قادرا على صياغة معايير يستطيع من خلالها تقييم جميع جوانب العملية التعليمة، مثل تحصيل لضمان تحقيق نتائج التعلم، وتستند إلى البيانات التي يمكن للمدير استخلاص استنتاجات حول التعلم من خلالها، ويستطيع المدير على تقييم أداء المعلمين معه، وتقييم المبنى المدرسي، وتقييم خطة المدرسة لكل فصل ووضع خطة بديلة للصعوبات والمعيقات التي تعترض مدير المدرسة في إدارة مدرسته، ومن هذا يفسر وجود علاقة بين تنظيم المعرفة والتقييم.

وجاءت هذه النتائج مطابقة لما جاء في دراسة الطيار (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أنه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مهارات التفكير الناقد واستراتيجيات التفكير

ما وراء المعرفي، ودراسة عبلة (٢٠١٧) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعد تنظيم المعرفة ومهارة حل المشكلات لدى تلاميذ السنة الثانية من التعليم الثانوي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ٠,٦٠، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

رابعا: العلاقة بين مجال تنظيم المعرفة وأدائهم الوظيفي.

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية (٠,٧٦١) بين مجال تنظيم المعرفة والأداء الوظيفي، وبالنظر لقيمة (sig. 2–tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة تنظيم المعرفة والأداء الوظيفي، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة تنظيم المعرفة يزداد والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أنّ المديرين الذين يمتلكون تنظيم المعرفة تكون لديهم مهارات متعددة تتمثل في التخطيط، التوجيه والمراقبة، والتقييم، حيث يؤدي ذلك إلى توجه وتركيز الجهود والخطط لتحقيق أهداف الإدارة والعاملين، وكلما كانت هذه الأهداف واضحة ومتطورة ويتبناها الجميع إدارة وعاملين ينتج عنها تنمية مستدامة لتلك المؤسسات، فإنّ استخدام مهارات فوق المعرفية في الأداء الوظيفي يساعد على تقسيم العمل ومراقبة مستوى الأداء وفهم خطوط الاتصال والعلاقة بين الوظائف، وأيضًا يساعد العاملين الجدد في الاطلاع على التركيب الإداري، ومن ثم تتضح المهام المناطة بهم، ومن هنا تتضح أهمية أثر مهارات فوق المعرفية في تنفيذ المهام الوظيفية للمديرين، وذلك تماشيًا مع منهجية علمية تسهم في رفع مستوى أداء المديرين في سلطنة عُمان، ودورها في تجويد أداء العمل وفق معايير ومؤشرات واضحة يمكن قياسها وتقويمها وتقديم تغذية راجعة للمسؤولين في الوزارة؛ استكمالًا لمنظومة التطوير المستمرة في وزارة التربية والتعليم.

وتشابهت النتائج مع دراسة (الشمري، ٢٠١٥) أوضحت النتائج المبينة فاعلية البرنامج التدريبي في تنمية مهارات التفكير ما وراء المعرفي وتحسين التحصيل الدراسي في مادة الدراسات الاجتماعية.

٢،٥ مناقشة نتائج السؤال الثاني:

أثر امتلاك مجال معرفة المعرفة على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس

في هذا القسم سوف ندرس العلاقة بين مجال معرفة المعرفة ومهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.

العلاقة بين مجال معرفة المعرفة والتخطيط:

يتضح من خلال النتائج وجود علاقة قوية (٠,٦٩٦) بين مجالي معرفة المعرفة التخطيط، وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة معرفة المعرفة ومهارة التخطيط، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة معرفة المعرفة تزداد مهارة التخطيط لدى مديري المدارس.

يمكن تفسير هذه النتيجة أن توافر معرفة المعرفة (التقريرية والشرطية والاجرائية) توجد وحدة إدارية متكاملة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وحيث إنّ المعرفة الإجرائية تساعد على وضع عمليات التخطيط، ووضع جداول زمنية لعمليات عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتعمل على منسوبيها لرسم سياسات الخطة الاستراتيجية، واستخدام التقنية حديثة لتوثيق استراتيجيات الخطة، وتعود هذه النتيجة إلى وعي المديرين بتنظيم المعرفة من خلال الإعداد الأكاديمي ودورات إدارة المدرسة، ناهيك عن المركز التخصصي وما يقدمه من تنوع معرفي في برنامج القيادة المدرسية للمديرين، كذلك يعود إلى معرفة المديرين وزيادة رصيد

الكم المعرفي في (المعرفة التقريرية) الذي يساعدهم على اختيار استراتيجية معينة في التخطيط وترك غيرها من الاستراتيجيات (المعرفة الشرطية) هي ثاني عمليات التخطيط، إذ يتطلب إدراك ومعرفة بمفهوم التخطيط وأهميته، وتحديد الاحتياجات المستقبلية اختيار الاستراتيجية المناسبة (المعرفة الإجرائية)، وتكون مناسبة للسياسات العامة للتعليم، وقوانينه وأنظمته، ومراحل تطوره.

وتشابهت الدراسة (عبلة، ٢٠١٧) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعد معرفة المعرفة ومهارة حل المشكلات لدى تلاميذ السنة الثانية من التعليم الثانوي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٦٢)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

العلاقة بين مجال معرفة المعرفة والمراقبة والتوجيه

تظهر النتائج وجود علاقة قوية (٠,٧٠٥) بين مجالي معرفة المعرفة والمراقبة والتوجيه. وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة معرفة المعرفة ومهارة المراقبة والتوجيه، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة معرفة المعرفة تزداد مهارة المراقبة والتوجيه لدى مديري المدارس.

وتفسر هذه النتيجة أنّ معرفة المعرفة تسهم في زيادة وعي وإدراك الموظف باستراتيجيات العمل، ورفع مستوى قدرته على استخدام الاستراتيجيات البديلة؛ للوقوف على أخطاء الأداء وتصحيحها، كما أنّ هذه المهارة تسهل من عملية تحسين وتطوير سير العمل، ومثال ذلك الإبقاء على الهدف في مركز الاهتمام، والمحافظة على تسلسل سريان خطوات العمل، وتحديد وقت الانتقال إلى الخطوة والعملية التالية، ومعرفة آلية تجاوز الصعوبات ومعالجة أخطاء الأداء وتصحيحها، وبذلك يكون للمدير مهارة المراقبة

والتوجيه. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة خريسات (٢٠١٦)، حيث أظهرت نتيجة الدراسة أنه توجد علاقة مستوى التفكير ما وراء المعرفي في مجال معرفة المعرفة والتحصيل الأكاديمي لطلبة الجامعة.

العلاقة بين مجال معرفة المعرفة والتقييم.

تظهر النتائج وجود علاقة جيدة (٠,٥٨٢) بين مجالي معرفة المعرفة والتقييم، وبالنظر للقيمة الفائية (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة معرفة المعرفة ومهارة التقييم، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة معرفة المعرفة تزداد مهارة التقييم لدى مديري المدارس.

تفسر هذه النتيجة أن امتلاك المدير لمعرفة المعرفة تمكنه من رفع القدرة على تحليل الأداء وتحديد الاستراتيجيات الفعالة، وتقييم الموظف لعمله وأدائه، كما ويمكِّن هذا المجال المديرَ من تقويم الموظف لمستوى تقدمه في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف الموضوعة، بالإضافة إلى أنّها تفيد في تنمية الاستراتيجيات والمهارات اللازمة لتطوير سريان العمل وتحسينه، بما يتضمن تقويم مدى تحقيق الأهداف، والبتّ في دقة النتائج وفاعليتها، وتقويم كفاءة الخطة والاستراتيجية المستخدمة في العمل آلية تنفيذها أيضًا (الركابي،٢٠١٥).

إنّ التفكير ما وراء المعرفي يعتبر أعلى مستويات النشاط العقلي بسبب أنّه يجعل الفرد واعيًا بذاته مراقبا لكيفية استخدام عقله، وذلك عبر قدرته على تحسين وتنمية مهارة المتعلم على الاستيعاب واختيار الاستراتيجية الأكثر فاعلية، مما يجعله قادرا على القيام بالأدوار الإيجابية في جمع المعلومات وتنظيمها، ومتابعتها أثناء فترة التعلم، وبالتالي زيادة قدرات ومهارات المتعلم على استخدام المعلومات وتوظيفها في مواقف التعلم المختلفة (الطيار، ٢٠١٧).

واتفقت الدراسة مع دراسة (حملاوي، ٢٠١٨) في وجود علاقة طردية بين بعد معرفة المعرفة في التفكير ما وراء المعرفي وعلاقته بتقدير الذات لدى المراهق الدارس لدى تلاميذ السنة الأولى الثانوية.

العلاقة بين مجال معرفة المعرفة وأدائهم الوظيفي.

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية (٠,٧٤٤) بين مجال معرفة المعرفة والأداء الوظيفي، وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة معرفة المعرفة والأداء الوظيفي، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة معرفة المعرفة يزداد والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

وتعزو هذه النتيجة إلى أنّ تنمية مهارات التفكير فوق المعرفية لدى المديرين تساهم في تطوير نوعية وجودة التفكير، وبالتالي زيادة قدرة مستوى الأداء الوظيفي للمديرين وبمستوى أعلى، أيضا يجعل التفكير فوق المعرفية الأداء الوظيفي للأفراد وأكثر قدرةً على خوض الحياة وإدراك مستوى الجهد لديهم وإدراك أهمية المساهمة في بناء وتحسين المجتمع، وترتبط مهارة التفكير فوق المعرفية على إدراك المشكلات التي تعترض سبيلهم بأبعادها المختلفة، ورؤية البدائل والحلول الممكنة، وتوظيف الإمكانات والأدوات والمواد المتاحة بشكل غير تقليدي، مما يمكنهم من اتخاذ القرار السليم والتصرف الصحيح، من خلال عقلية مرنة تستطيع النظر إلى المشكلات بطرق عديدة ومختلفة، وتستطيع تناولها من زوايا وجوانب مختلفة، والتعبير عنها بطرق متعددة، وطرح تصورات متنوعة للتعامل معها، وتوظيف المواد والأدوات المتاحة بطريقة جديدة وأيضا مفيدة.وقد تشابهت هذه الدراسة مع (البلوشي،٢٠١٩) في تطبيقها على مدارس التعليم الأساسي.

٣،٥ مناقشة نتائج السؤال الثالث:

أثر امتلاك مجال معالجة المعرفة على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس.

العلاقة بين مجال معالجة المعرفة والتخطيط.

يوضح النتائج وجود علاقة قوية (٠,٦٨٢) بين مجالي معالجة المعرفة التخطيط، وبالنظر للقيمة الفائية (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة معالجة المعرفة ومهارة التخطيط، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة معالجة معرفة المعرفة تزداد مهارة التخطيط لدى مديري المدارس.

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأنّ مجال معالجة المعلومات يساعد على إثراء معلومات المديرين من خلال أدائهم الوظيفي، وتنمية مهاراتهم العقلية المختلفة وتدربهم على اتخاذ القرارات السليمة في اختيار الاستراتيجيات لمواجهة المواقف الحياتية المختلفة، كما يحتاجون إلى بيئة عملية فكرية بعيدة المدى تمكنهم من توظيف مهارات التفكير واستراتيجياته في حياتهم الوظيفية وعدم انفصال التفكير عن العمل، الأمر الذي يتطلب نزعات فكرية نشطة وفعالة تحول ما يتعلمه المديرون في العمل وأثناء أدائهم الوظيفي إلى ممارسات سلوكية. (ابن الساسي، ٢٠١٧).

وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة عبلة (٢٠١٧) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعد معالجة المعرفة ومهارة حل المشكلات لدى تلاميذ السنة الثانية من التعليم الثانوي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٥٥، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

العلاقة بين مجال معالجة المعرفة والمراقبة والتوجيه.

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية (٠,٦٥٣) بين مجالي معالجة المعرفة والمراقبة والتوجيه، وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة معالجة المعرفة ومهارة المراقبة والتوجيه، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة معالجة المعرفة تزداد مهارة المراقبة والتوجيه لدى مديري المدارس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ مجال معالجة المعرفة تعمل على تنمية مهارات المدير عن طريق استكشاف طرق حديثة في الإدارة، فالمهام الوظيفية التي تنوط بالمدير تجعله مسؤولًا عن إرشاد المدرسين بتخصصاتهم ومستوياتهم المتنوعة وتوجيه عملية التعليم والإشراف عليها وتقييمها، إضافة إلى أنه مخوّل بتشغيل العاملين ذوي المهام والأدوار المختلفة، وهو الحلقة الواصلة بين المجتمع المحلي ككل وبين المدرسة بهيئاتها المتكاملة، وهو المرشد للطلاب وموجههم ومسوي العقبات التي تعترض تعليمهم، وهو مطبق للقانون بالعدل وبالفعالية، وهو حكم وقاضٍ بين أي متنازعين داخل المدرسة. كما أنّه الوسيط بين السلطات التعليمية العليا والمدرسة وما يتبعها من هيئات، وبهذا يمكن القول إنّ المدير هو أول المسؤولين في وحدة التعليم الإجرائية عن تطبيق ومراقبة وتقييم نظام البلد التعليمي والتربوي وأن امتلاكه لبعد معالجة المعرفة يمكنه من ذلك (الغزو، ٢٠١٩).

العلاقة بين مجال معالجة المعرفة والتقييم.

تظهر النتائج وجود علاقة جيدة (٠,٥٦٧) بين مجالي معالجة المعرفة والتقييم، وبالنظر للقيمة الفائية (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج

من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة معالجة المعرفة ومهارة التقييم. وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة معالجة المعرفة تزداد مهارة التقييم لدى مديري المدارس.

ممكن تفسير هذه النتيجة بأنّ مستوى ونوعية تفكير المدير من حيث قدرته في معالجة البناء المعرفي لديه يلعب دورا مهما في الأداء الوظيفي، فالفرد الذي يمتلك مستوى عاليا من معالجة المعرفة يعي قدراته الداخلية، ويكون أقدر على ضبط تفكيره وتوجيهه الوجهة التي تتناسب وقدراته، ولديه حب استطلاع معرفي مرتفع، ويمتلك اتجاهات إيجابية نحو إتقان المهمات التي يقوم بها، ويؤدي العمل بنوعٍ من الإبداع ويشارك في الأنشطة المختلفة باقتدار، إن المهارات فوق المعرفية تشترك مع فاعلية مهارات الأداء الوظيفي بمستوى ونوعية البنية المعرفية وعليه، فمن الطبيعي أن يكون المديرون الذي لديهم تفكير فوق المعرفي يكونون مخططين جيدين ومراقبين لما يقومون به ومقيّمين لإعمالهم، وبالتالي يتمتعون بأداء وظيفي ممتاز.

وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجراح وعبيدات (٢٠١٢) في وجود أثر دال إحصائيا لبعد معالجة المعرفة على التحصيل الدراسي للطلاب، واختلفت مع دراسة (هيلات،٢٠١٧) في عدم وجود فروق في التفكير فوق المعرفي باختلاف التخصص.

العلاقة بين مجال معالجة المعرفة وأدائهم الوظيفي

من خلال النتائج نشاهد وجود علاقة قوية (٠,٧١٤) بين مجال معالجة المعرفة والأداء الوظيفي، وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة معالجة المعرفة والأداء الوظيفي، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة معالجة المعرفة يزداد والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ معالجة المعرفة هي مجموع الأمور التي تم إدراكها، أو تعلمها، أو اكتشافها، كما تضم المعلومات والحقائق والمهارات المكتسبة من خلال التعليم والخبرة والفهم النظري والعملي، ومن الجدير بالذكر أنّه يمكن أن يتم بناء المعرفة من خلال التفكير، وتختلف أساليب اكتساب المعرفة باختلاف مراحل نمو الإنسان، ففي مرحلة الطفولة على سبيل المثال يتم تلقي المعرفة على شكل مجموعات، ومع مرور الوقت يصبح الطفل وتصبح الأجيال القادمة قادرةً على بناء وتوليد المعرفة من تلقاء ذاتها من خلال التشكيك بالمعرفة الموجودة حالياً ونقدها لبناء معرفة أوسع من التي سبقتها.

تشابهت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحاج (٢٠١٧)، وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة طردية، حيث كلما امتلك المعلمون مهارات فوق معرفية زاد تفوقهم الأكاديمي.

٤،٥ مناقشة نتائج السؤال الرابع:

ما أثر امتلاك التفكير فوق المعرفي (بأبعاده ككل) على مهارات الأداء الوظيفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) لمديري المدارس؟

العلاقة بين مهارة التفكير فوق المعرفي والتخطيط.

تظهر النتائج وجود علاقة قوية (٠,٧٧٠) بين محور التفكير فوق المعرفي ومجال التخطيط، وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة التفكير فوق المعرفي ومهارة التخطيط، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة التفكير فوق المعرفي تزداد مهارة التخطيط لدى مديري المدارس.

يمكن تفسير هذه النتيجة أنّ أبعاد التفكير فوق المعرفي- على اختلاف أنواعها- تمكّن المديرين من القدرة على الاستنتاج والافتراضات والاستنباط والتفسير وتقويم الحجج في إدارة وتخطيط جميع جوانب المدرسة، أي تنشط قدرات التفكير العليا التي تحقق له استخدام مهارة التخطيط وفق نموذج مهارات التفكير فوق المعرفي بما تتضمنه من خطوات متسلسلة (التخطيط، والمراقبة والتوجيه، والتقويم) وهذه جميعها تطلب عمليات عقلية تظهر فيها مهارات المديرين في فهم وتفسير وتحليل المادة المعرفة، فضلا عن حل مشكلاتهم بصورة علمية.

وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة (هيلات،٢٠١٧)، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة تنبؤية بين فاعلية الذات الإبداعية والتفكير فوق المعرفي، بمعنى أنه يمكن التنبؤ بفاعلية الذات الإبداعية من خلال التفكير فوق المعرفي.

العلاقة بين مهارة التفكير فوق المعرفي والمراقبة والتوجيه.

تظهر النتائج إلى وجود علاقة قوية (٠,٧٦٤) بين التفكير فوق المعرفي والمراقبة والتوجيه. وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة التفكير فوق المعرفي ومهارة المراقبة والتوجيه، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة التفكير فوق المعرفي تزداد مهارة المراقبة والتوجيه لدى مديري المدارس، فالتفكير ما وراء المعرفي يساعد المدير على القيام بدور إيجابي أثناء مشاركته في عملية التعلم، وعلى إعادة النظر في الأساليب والنشاطات الذهنية التي يستخدمها، ويحوله بذلك لخبير يفهم تفكيره ويزيد من تحكمه فيما اكتسبه من معارف وتوريد أفكار إبداعية جديدة وزيادة كفايته على حل المشكلات.

كما أنّ التفكير فوق المعرفي يجعل من المديرين نشيطين وفاعلين في مواجهة المهمات اليومية المختلفة، فالكثير من المشاكل التي يتعرض لها المديرون تعود إلى العجز في العمليات ما وراء المعرفية لديهم، فالمديرون ذوو التفكير ما وراء المعرفي يستخدمون استراتيجيات فعالة تجعلهم أكثر إدراكا لأفعالهم وتأثيرها على الآخرين (حملاوي، ٢٠١٨).

وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (يحري وفارس، ٢٠١٤) في إشارة النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين "مهارات ما وراء المعرفة" بشكل عام، وفي أبعادها الثلاثة "التخطيط، المراقبة، والتقويم" وحل المشكلات.

العلاقة بين التفكير فوق المعرفي والتقييم.

تشير النتائج إلى وجود علاقة جيدة (٠,٦٣٤) بين محور التفكير فوق المعرفي والتقييم، وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية. نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة التفكير فوق المعرفي ومهارة التقييم، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة التفكير فوق المعرفي تزداد مهارة التقييم لدى مديري المدارس.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن التفكير ما وراء المعرفي عملية داخلية تشرف على العمليات المعرفية وتضبطها إنْ تمكن المتعلم من ضبط وتخطيط ومراقبة أداء المهمة وتنفيذها وتقييمها، وعند مواجهة مشكلة فإنه يقترح مجموعة من الحلول لمواجهتها وترتيبها وتغييرها في حال شعوره بعدم نجاح الطريقة المستخدمة للحل، وبهذا يكون قادرا على اتخاذ قراراته بنفسه بكل ثقة، وهذه كلها من صفات ذوي التفكير فوق المعرفي.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة شموط (شموط، ٢٠١٥)، حيث كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطي درجات مجموعة الدراسة على مقياس مهارات التفكير فوق المعرفي ككل لصالح التطبيق البعدي، وكذلك كل مهارة على حدة من مهارات ما وراء المعرفة (التخطيط، والمراقبة والتحكم والتقييم) لصالح التطبيق البعدي، كما أشارت النتائج على فعالية البرنامج بشكل كبير.

العلاقة بين التفكير فوق المعرفي وأدائهم الوظيفي

تشير النتائج إلى وجود علاقة قوية (٠,٨١٤) بين مهارة التفكير فوق المعرفي والأداء الوظيفي. وبالنظر لقيمة (sig. 2-tailed) فإنها تساوي (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، إذن فالعلاقة ذات دلالة إحصائية نستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين لمهارة التفكير فوق المعرفي والأداء الوظيفي، وهذا الأثر إيجابي، أي أنه بزيادة مهارة التفكير فوق المعرفي يزداد والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ المدير الذي يمتلك مهارات فوق المعرفية يقوم بأدوار متعددة، حيث يقوم بدور السائل والمجيب والمراقب والمقيّم والمنظّم، كما لا نستطيع أن نهمل الاهتمام والرعاية من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، الذين يسعون دائماً إلى تطوير مهارات التفكير لدى المديرين، الذي ينسجم مع التطلعات الحديثة للتربية عن طريق إشراكهم في دورات تدريبية للإدارة، وتضمين برنامج الادارة المدرسية وبرنامج القيادة المدرسية لمناهج تحتوي على معارف ومعلومات وتطبيقات لتنمية مهارات التفكير العليا لدى المديرين، وبالتالي الوصول إلى مرحلة التعلم الموجه ذاتياً، بحيث يكون الفرد معداً للمستقبل بأفضل ما يكون.

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الوحشي (٢٠٢٠)، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات الحسابية لأداء طالبات المجموعتين التجريبية والضابطة عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) في التحصيل الدراسي وتنمية التفكير الإبداعي لصالح المجموعة التجريبية تعزى إلى استراتيجية التدريس فوق المعرفية. كما تشابهت مع دراسة الغامدي (٢٠١٣)، حيث ظهرت درجة الأداء الوظيفي بشكل أكبر بين مديري المدارس بسبب امتلاكهم مهارات للعمل تحت الضغط، كما اتفقت مع دراسة خيشة (٢٠١٨) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين مستوى التفكير ما وراء المعرفية ومستوى قلق الامتحان (قبل الامتحان) لدى طلبة العلوم الاجتماعية.

٥،٥ مناقشة نتائج السؤال الخامس:

ما مستوى التفكير فوق المعرفي لدى مديري مدارس التعليم الاساسي سلطنة عُمان؟

الجدول٥، ١ مستوى التفكير فوق المعرفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان

م	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	**تنظيم المعرفة**	٤,٢٣	٠,٤٧٥	عالية جداً	٢
٢	**معرفة المعرفة**	٤,٣٣	٠,٤٠٩	عالية جداً	١
٣	**معالجة المعرفة**	٤,١٠	٠,٥٣٩	عالية	٣
	مهارات التفكير فوق المعرفي	٤,٢٣	٠,٤٣٠	عالية جداً	٢

يمكن تفسير النتيجة الحالية من خلال تمتع المديرين في هذه المرحلة بالنضج والقدرة على التفكير المجرد والتفكير المنطقي والتحكم بالنشاطات المعرفية ومراقبتها وتقويمها واستخدام الاستراتيجيات المناسبة في الوقت المناسب. وقد يكون لبرامج دبلوم الإدارة المدرسية وبرنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي

وبرامج الماجستير والدكتوراه في الإدارة المدرسية بجامعة السلطان قابوس بالإضافة الى المشاغل والدورات التدريبية قد يكون لها دور في زيادة وعي المديرين بالمعرفة التي يتلقينها؛ حيث إنّ هذه البرامج مصممة لتتناسب مع التوجهات الحديثة الهادفة للوصول بالمدير إلى التعلم المنظم ذاتيا.

واتفقت الدراسة مع دراسة عبلة (٢٠١٧) يمتلك تلاميذ السنة الثانية من التعليم الثانوي مستوى مرتفعا من التفكير الميتامعرفي ككل، حيث بلغت قيمة ت 2.65 ، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة المذكورة أعلاه في أداء المديرين، حيث كان بعد معرفة المعرفة أكثر الأبعاد التي حققوا فيها أكثر إنجازا، أما في دراسة عبلة كان أداء التلاميذ على هذه الأبعاد أكبر ما يمكن في بعد معالجة المعرفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٨٩,٣)، ثم تنظيم المعرفة بمتوسط حسابي (85.3)، وأخيراً معرفة المعرفة وبمتوسط حسابي (٧٩,٣).

وجاءت هذه النتائج مطابقة لما جاء في دراسة الطيار (٢٠١٧) ودراسة الجراح (٢٠١١) ودراسة هيلات (٢٠١٧)، حيث أشارت إلى ارتفاع مستوى المهارات المعرفية لدى طلبة الصف العاشر وطلبة الجامعة، حيث تم استخدام الصورة المعربة من مقياس التفكير ما وراء المعرفي لشراو و دينسن (Dennison and Schraw,1994) أظهرت نتائج الدراسة حصول أفراد العينة على مستوى مرتفع من التفكير ما وراء المعرفي على المقياس ككل، وعلى جميع أبعاده: معالجة المعرفة، وتنظيم المعرفة، ثم معرفة المعرفة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة دراسة أزهار هادي رشيد (٢٠١٣) ودراسة الخوالدة (٢٠١٤)، ومن أهم النتائج التي خلص إليها الباحثون أنّ أغلبية الطلبة يقعون ضمن المستوى المتوسط، بينما يشير

البحث الحالي إلى أنّ أغلبية أفراد العينة في مستوى مرتفع من التفكير فوق المعرفي.كما تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (الصباحية، ٢٠١٩).

٦،٥ مناقشة نتائج السؤال السادس:

هل يختلف مستوى التفكير فوق المعرفي بمجالاته الثلاثة باختلاف الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان؟

مستوى التفكير فوق المعرفي حسب النوع:

من خلال بيانات النتائج نلاحظ أنّ متوسط مهارة التفكير فوق المعرفي لدى الذكور يساوي (٤،٠٨) وانحراف معياري (٠،٤٤٣)، بينما للإناث فالمتوسط (٤،٢٧) وانحراف معياري (٠،٤١٨). من خلال (Equal variances not assumed) نلاحظ أنّ (t = -2.576) ومستوى الدلالة يساوي (٠،٠١٢)، لذلك يوجد فرق بين متوسط الأداء الوظيفي لصالح الإناث، وذلك لأن متوسط الأداء الوظيفي لدى الإناث أعلى من متوسط الأداء الوظيفي لدى الذكور.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تفوق الإناث في مستوى النمو العقلي على الذكور في هذه المرحلة د، حيث إنّهن أكثر من الذكور في القدرة على التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، والمفاضلة بين البدائل، والقدرة على التقييم، وإصدار الأحكام، واستخدام الاستراتيجيات المناسبة في الوقت المناسب، وإدارة المعلومات، وعند مواجهة المشكلات فهُنَّ قادرات على فهم المشكلة، من خلال تحليلها إلى عناصرها الرئيسة، وتحديد مواطن القوة والضعف لديهن، كما أنهن قادرات على استذكار الخبرات السابقة المتعلقة بالمشكلة. (عبلة،٢٠١٨).

وكما أورد الباحثون سابقًا، فإن المهارات فوق المعرفية تتماشى وتتوافق مع عمل المدير الوظيفي، فهو يحتاج إلى مهارات التخطيط والتوجيه والمراقبة والضبط والتقييم وتزويد ما يضعه من خطط استراتيجية بالتغذية الراجعة لتسيير أمور المدرسة، كما أنّ هذه المهارات تمكّنه من حل المشكلات بحكمة وذكاء واتخاذ القرارات وإدارة النزاعات والأزمات.

وتسعى المهارات فوق المعرفية إلى تحقيق السمات التنافسية الدائمة للمؤسسة بواسطة الجهود التخطيطية والتنظيمية التي تبذلها؛ لأن التغيير الدائم والمستمر في كل شيء وعلى جميع الأصعدة هو الصفة الملازمة للعصر الحالي، والحقيقة الثابتة والوحيدة هي التغيير؛ لأنّ هذا الزمن هو زمن أصحاب القدرات الإبداعية والابتكارية من العاملين وزمن المنظمات الذكية والجودة TOM.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة يجري وفارس (٢٠١٤)، حيث كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=05.0) يعزى إلى جنس الطالب، وجاءت الفروق لصالح فئة الإناث، كما اتفقت مع دراسة الجراح وعبيدات (٢٠١١) ودراسة الحاج (٢٠١٧)، فقد كشفت النتائج وجود علاقة ذي دلالة إحصائية في مستوى التفكير ما وراء المعرفي، وبعدي معالجة المعلومات وتنظيم المعرفة يعزى إلى الجنس ولصالح الإناث. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حملاوي (٢٠١٨) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التفكير ما وراء المعرفي تعزى إلى متغير الجنس. كما اختلفت عن نتائج دراستي رشيد (٢٠١٨) والريماوي (٢٠١٤)، حيث أظهرت نتائج هاتين الدراستين أنّ البرنامج التدريبي فعّال في تنمية التفكير فوق المعرفي واختلاف فاعليته تبعًا لمتغير الجنس لصالح الذكور، واختلاف فاعلية البرنامج التدريبي وفقًا لمتغير التحصيل لصالح الذكور.

مستوى التفكير فوق المعرفي حسب المؤهل العلمي

بما أنّ حجم العينة أكبر من (٥٠) فسنعتمد على اختبار كلمنجروف سميرنوف لإثبات توزيع البيانات، وبما أنّ قيمة .Sig أكبر من (٠,٠٥) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة مهارة التفكير فوق المعرفي بين حملة المؤهلات العلمية. نلاحظ أنّ قيمة (F) تساوي (٠,٣٧٧)، وبما أنّ قيمة (.Sig) أكبر من (٠,٠٥) نستنتج من ذلك أنه لا يوجد اختلاف في مستوى التفكير فوق المعرفي باختلاف المؤهل العلمي.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المديرين يكونون قد وصلوا إلى مرحلة النضج العقلي، حيث إنهم يمرون بنفس الخبرات والدورات التدريبية أو المشاغل، إذ يقدم المركز التخصصي التابع لوزارة التربية والتعليم برنامجا يسمى ببرنامج القيادة المدرسية، مدة هذا البرنامج سنتان لكل من دخل سلك الإدارة، سواء مساعدو مديرين أو مديرون جدد، وهذه البرنامج إجباري لهم بغض النظر عن المؤهل العلمي، ومن ثم يكون لديهم القدرة على التفكير المجرّد، والتفكير المنطقي، والتفكير الابتكاري، والتنظيم، والتخطيط، والتحكّم بالنشاطات المعرفية، ومراقبتها، وتقويمها، واستخدام الاستراتيجيات المناسبة في الوقت المناسب، كما أنهم قادرون على اتخاذ القرارات المنبثقة من التحليل الموضوعي لجميع البدائل المتاحة، كما أنّ لديهم القدرة على تحديد قدراتهم المعرفية، وما لديهم من معرفة حول المهمة التي هم بصدد حلها، من خلال استخدام مهارات المراقبة التي توجه المدير للحصول على المعلومات عن عمليات تفكيره، حيث تتضمن قرارات الفرد التي تساعده على تنقيح ومراجعة التقدم في العمل الجاري، وتقييم هذا التقدم في ضوء الأهداف المحددة (الجراح وعبيدات، ٢٠١٢)، وهذا كله يرتبط بالمساقات التي يدرسها المدير في البرنامج هذا، وناهيك عن المهام الوظيفية والبحث اللازم لاجتياز البرنامج للجميع، هذا ما يجعل المديرين ذوي مستوى واحد في المهارات فوق المعرفية بغض النظر عن المؤهل.

واختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراستي الحاج (٢٠١٧) بأنّه ظهر وجود فروق دالة إحصائيًا في استخدام مهارات التفكير فوق المعرفية لصالح المعلمين الذكور، وفروق تُعزى إلى متغير المؤهل الأعلى. كما اختلفت عن دراسة حملاوي (٢٠١٧) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التفكير ما وراء المعرفي تعزى لمتغير التخصص.

مستوى التفكير فوق المعرفي حسب سنوات الخبرة

نلاحظ أنّ قيمة (F) تساوي (٢,٨٠٣)، وبما أنّ قيمة (.Sig) أكبر من (٠,٠٥) نستنتج من ذلك أنه لا يوجد اختلاف في مستوى التفكير فوق المعرفي باختلاف سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضا إلى المديرين جميعهم ممن يكون لديهم سنوات خبرة أكثر من عشر سنوات، وأنهم بعد هذه السنين يكونون جميعهم على أتم الاستعداد العقلي والنفسي لاستخدام السلوكيات الذكية التي تدفعهم إلى تحقيق أهدافهم وتجعلهم يسعون جميعهم لتحقيق مستويات متميزة من الأداء. إنّ مجال العمل الوظيفي المستقبلي يكون في هذه المرحلة واضح المعالم، مما يرفع من مستوى تفكيرهم فوق المعرفي الذي يتميز بالتخطيط الجيد والمراقبة، الذي ينعكس على دوافعهم الفعالة والتقييم الموضوعي لسلوكياتهم نحو التفكير والسلوك الإبداعي وتحفيزهم ذاتيا حول قدراتهم فوق المعرفية.

وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجراح وعبيدات (٢٠١٢) في عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية في مستوى التفكير ما وراء المعرفي يعزى إلى سنوات الدراسة.

٧،٥ مناقشة نتائج السؤال السابع:

هل يختلف الأداء الوظيفي باختلاف الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.

الأداء الوظيفي حسب النوع

من خلال (Equal variances not assumed) نلاحظ أنّ (t = −2.576) ومستوى الدلالة يساوي (٠,٠١٢)، لذلك يوجد فرق بين متوسط الأداء الوظيفي لصالح الإناث، وذلك لأن متوسط الأداء الوظيفي لدى الإناث أعلى من متوسط الأداء الوظيفي لدى الذكور.

يمكن أن تفسر هذه النتيجة بأنّ ثقافة المجتمع قد تسهم بشكل بارز في تحديد طريقة تعامل الأنثى مع المشكلات، وبخاصة أننا نعيش في مجتمع لا يسمح لها بالخطأ، وتطالب بالتزام عادات وتقاليد المجتمع وأنظمته بشكل تام، والالتزام بالقوانين المنظمة للعمل، وإذا تجاوزت ذلك فإنها ستكون عرضة للمساءلة الصارمة أكثر من الذكور، حيث تربَّت الأنثى على هذه الثقافة منذ الطفولة المبكرة، لذا فهي دائماً تقوم عند مواجهة مشكلة بمحاولة التخطيط السليم لحلها، ومراقبة سير خطوات الحل، والتقييم المستمر منذ بداية سير العملية حتى نهايتها تجنبا لمحاسبة المجتمع، ونتيجة لذلك تبنى سيكولوجية الأنثى على الحذر والتروي، وعدم الاندفاع، مما ينعكس على مستوى التفكير ما وراء المعرفي لديها.

الأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي

وبما أنّ قيمة (Sig.) أكبر من (٠,٠٥) نستنتج من ذلك أنه لا يوجد اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السودي (٢٠١٦) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ في الأداء الإداري وإدارة الإبداع لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي، كما اتفقت كذلك مع دراسة الشندودي (٢٠١٦) في عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين مستويات المؤهل في جميع المحاور.

يعلل ذلك بأنّ أعضاء الهيئات التدريسية جميعهم في الجامعات جميعها مكلفون بأداء الواجبات الموكلة إليهم وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المرعية، وأن عدم أداء المهام والواجبات يعتبر مخالفًا لها، كما أنّ أخلاقيات العمل الأكاديمي توجب على أي شخص أداء المهام والواجبات المنوطة به على الوجه الأكمل.

الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة

ومن خلال المتوسطات الحسابية نستنتج أنّ الأداء الوظيفي لأصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات أو أكثر) أكبر من الأداء الوظيفي لأصحاب سنوات الخبرة (٥-٩ سنوات) وأصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وكذلك العاملون أصحاب سنوات الخبرة (٥-٩ سنوات) كان مستوى أدائهم الوظيفي أكبر من مستوى أداء اصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبما أنّ قيمة (Sig.) أقل من (٠,٠٥) نستنتج من ذلك أنه يوجد اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أنّ المدير الذي لديه سنوات خبرة أكثر يكون قد اكتسب العديد من الصفات الشخصية والقدرة القيادية؛ لأنه يمر بمواقف وأحداث جعلته يطور من مهاراته في حل المشكلات واتخاذ القرار، وغالبا ما يكون متروٍ ويفكر بعمق ويتوقع المشكلات والعواقب ويضع الحلول والبدائل مما جعل أداءه الوظيفي أفضل من أولئك المديرين الذين لديهم سنوات خبرة أقل، وكذلك وجود اهتمام وإدراك

من قبل الموظفين الأقدم باللوائح القانونية والإدارية المنظمة للعمل في الوزارة، وهذا انعكس إيجابًا على أدائهم في العمل، كذلك الدافعية لها دور إيجابي في تحسين أداء الموظفين وكذلك الرقي بجودة العمل.

من الضروري أن يتصف كل قائد بمهارات وصفات تؤهله في أن يؤثر في سلوك التباعين له والنجاح في الوصول إلى الأهداف التي يعملون فيها، وهناك أربع عمليات أساسية تركز عليها الإدارة: وهي التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوجيه. ويعتقد محمد (٢٠١٤) أنّ مهام المدير تتجسد في: تشكيل الإستراتيجية المخصصة لتنفيذ رسالة المنظمة وتطوير هذه الرسالة وفرض التزام العاملين وتكريس جهودهم لتحقيق تلك الرسالة والاستفادة من الآخرين في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

وهذه الأدوار تتناسب مع مهارات فوق المعرفية، حيث إنّ هذه المهارات والتي هي (التخطيط، والضبط والمراقبة، والتقييم) تتناسب مع أدوار المدير، ومن هنا نستنتج أنّ امتلاك المدير للمهارات فوق المعرفية يزيد من أدائه الوظيفي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السودي (٢٠١٦) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ في الأداء الإداري وإدارة الإبداع لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي، ولكن اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشندودي (٢٠١٦) في عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين والخبرة في جميع المحاور.

كما تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشريف (٢٠١٧)، وأظهرت نتائج الدراسة بأنّ الأداء الوظيفي للعاملين كان مرتفعًا، ووجود ارتباط بين مهارات الموظفين وأدائهم في العمل. كما تشابهت هذه الدراسة مع دراسة الهنائية (٢٠١٩).

٨،٥ مناقشة نتائج السؤال الثامن:

ما علاقة امتلاك المديرين مهارات التفكير فوق المعرفي (التخطيط، المراقبة والتوجيه، التقييم) بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المشرفيين الإداريين؟

ما دور مهارة التخطيط التي يمتلكها المديرون في الأداء الوظيفي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

في سؤال المشاركين حول دور مهارة التخطيط التي يمتلكها المديرون في الأداء الوظيفي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية أجاب جميعهم على أهمية امتلاك مهارة التخطيط، حتى يتم إنجاز الأعمال بشكل منظم وبجودة عالية،. حيث تتيح لك مهارة التخطيط الوقوف على جوانب العمل وكيفية تطوير الأداء وتحسينه بما يتناسب مع متطلبات الجودة. كما يساعدك في التغلب على الكثير من التحديات وتوفير الوقت والجهد في إنجاز الأعمال.

ما دور مهارة المراقبة والتحكم عند المديرين في الأداء الوظيفي؟

يجمع المشاركون على ضرورة توفر مهارة المراقبة والتحكم لدى المديرين لأثرها في مراقبة وتوجيه الأعمال. وذلك لمتابعة سير وإنجاز الأعمال والإجراءات بالشكل المطلوب. كما تتيح التعرف على الأخطاء والصعوبات والعمل على تصحيح المسار في الأداء الوظيفي. كما تمكن مهارة المراقبة والتحكم من متابعة تحقق الأهداف ومؤشرات النجاح المرسومة. كما تسهم في متابعة وتنفيذ مجالات التخطيط وتطوير الأداء.

ما دور مهارة التقييم التي يمتلكها المديرون في الأداء الوظيفي لمديري المدارس؟

يرى المشاركون في استبانة المقابلة على أهمية مهارة التقييم التي يمتلكها المديرون في الأداء الوظيفي، حيث يمكنهم التقييم من تحسين الأداء وتطويره من خلال الوقوف على مستوى أداء المؤسسة بشكل عام.

كما يمكنهم من التعرف على مدى التقدم المتحقق وإصدار الحكم على عوامل النجاح، كما تساعدهم مهارة التقييم على اكتشاف نقاط القوة والاستمرار عليها واكتشاف نقاط الضعف والعمل على تطويرها.

ويركز النمط التنظيمي لإدارة الأداء على أهمية توافر خصائص وقدرات وسمات محددة لدى العاملين تضمن المساهمة الإيجابية للسلوكيات المتبعة في تحقيق النتائج، ويجب أن تتصل طبيعة السمات ونوعيتها وأشكال السلوك والنتائج واتجاهاتها باستراتيجية المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية، إضافة إلى أهمية مراقبة وجود أي حدود موقفية لها دور في إعاقة جهود العاملين داخل بيئة العمل وتعرقل تحقيق المستويات المرجوة من الأداء.

في سؤال المشاركين حول كيفية تمكين مديري المدارس من ممارسة مهارات التفكير فوق المعرفية يرى معظمهم أن يتم من خلال التدريب العملي وورش العمل وحلقات النقاش، حيث تجب تنمية مهارات التفكير فوق المعرفي حتى يتم إعدادهم بالطريقة المثلى لتولي المهام المختلفة وتحمل المسؤولية.

هناك الكثير من الطرق والمقترحات من قبل المشاركين حول تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس منها: تقليل تقليل الأعباء الإدارية التي قد تعيق تطور أداء المديرين وإبداعهم الإداري وإخضاعهم لدورات تدريبية تكسبهم مهارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحكم والتقويم والتطوير. والمتابعة المستمرة لأداء المديرين ووضع برامج مستمرة لتطوير أدائهم. وأيضا تبادل زيارات ببين المدارس المجيدة ومواكبة الجديد في عالم الإدارة، كما ينبغي إلحاقهم بدورات مخصصة في القيادة.

ويتفق رأي (المحاسنة، ٢٠١٣) مع رأي المشرفيين الداريين في أنّ مفهوم إدارة الأداء يتضمن إسقاط الوظائف الإدارية المعرفية في أدبيات الإدارة على عملية الأداء من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق وتنبؤ ومراقبة وتقويم، وأخيرًا فإنه ينظر إلى إدارة الأداء على أنها "الجهود الهادفة من قبل المؤسسة لتخطيط وتنظيم

وتنسيق وتوجيه أداء المؤسسة ووضع المعايير والمقاييس الواضحة والمقبولة والدقيقة كهدف"، ويشير هذا التعريف إلى أنّ مفهوم إدارة الأداء يتضمن مجموعة من العناصر تتمثل في التخطيط والمراقبة والتوجيه، والتقويم، وإذا نظرنا إلى إدارة الأداء كعملية فيمكن اعتبارها وسيلة ضمان للإدارة، للتأكد من أنّ الجهود المبذولة من العاملين وكذلك النتائج التي يتم تحقيقها هي ذاتها للمؤسسة التي يعلمون بها، كما ينظر لإدارة الأداء على أنّها نظام مفتوحٌ تنطبق عليه فلسفة النظم.

التـوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرات وتحليلات، يوصي الباحث بما يأتي:

- أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على معايير واضحة ومقننة عند اختيار مديري المدارس.
- الاهتمام بمهارات المديرين والقيام بتقييمات دورية لهم مما يزيد من كفاءة أدائهم الوظيفي.
- الحرص على تحقيق التكامل الفعّال بين الاحتياجات التدريبية وتقويم نتائج العملية التدريبية من جانب آخر.
- توفير فرص النمو المهني من قبل وزارة التربية والتعليم وعقد دورات تدريبية في مجال تنمية مهارات التفكير فوق المعرفي للمديرين ليتم الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، ولتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي للجامعة ومستواها الأكاديمي.
- اعتماد أنظمة تقويم ومراجعة متكاملة لمختلف العمليات في الوزارة بمختلف مستوياتها ومجالاتها بما يسهم في تكامل الأداء الوظيفي فيها ومتابعة نتائجه في التحسين المستمر لأداء جميع العاملين.
- الاهتمام بالتغذية الراجعة من عملية التقييم من قبل المشرفين الإداريين بهدف التحسين والتطوير المستمر للخدمة المقدمة وصولاً إلى التميز في الأداء.

- يجب إعطاء مدير المدرسة المساحة المطلوبة من وزارة التربية والتعليم، وذلك ليستطيع تطوير الإبداع على مستوى العملية التعليمية ككل.
- التركيز على المدير صاحب الرؤية المدرسية المبدعة والمؤهلات التي يتصف بها القائد التربوي المبدع عند اختيار مديري المدارس من قبل جهات الاختصاص (تطوير الأداء المدرسي) وإخضاع المديرين الجدد إلى مراحل تعيين مقيمة ومدروسة.
- يجب مشاركة وزارة التربية والتعليم المديرين في المؤتمرات والندوات وورش العمل، وذلك لنقل رؤيتهم، واكتساب خبرات أخرى وإجراء المزيد من البحوث والدراسات التطبيقية التطويرية لمستوى أدائهم.

المقترحات:

- عمل برنامج من قبل مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم في مهارات التفكير فوق المعرفية وأثرها على الأداء الوظيفي، وإخضاعهم لدورات تدريبية تكسبهم مهارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحكم والتقويم والتطوير.
- والمتابعة المستمرة لأداء المديرين ووضع برامج مستمرة لتطوير أدائهم من قبل قسم تطوير الأداء.
- عمل تبادل زيارات تنسقها المديريات بين المحافظات بين المدارس للمدارس المجيدة ومواكبة الجديد في عالم الإدارة.
- إلحاق المديرين بدورات مخصصة في القيادة ومؤتمرات تحددها وزارة التربية والتعليم حسب الاحتياج.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA