



أ.د/ عبير آل مداوي ، الباحثة/ عبير العمري

تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم....

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية "نموذج مقترح" (*)

أ.د/ عبير بنت محفوظ آل مداوي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بقسم الإدارة والإشراف التربوي
كلية التربية بجامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

aalmadawi@kku.edu.sa

الباحثة/ عبير بنت سعيد غرمان العمري

باحثة دكتوراه بقسم الإدارة والإشراف التربوي
كلية التربية بجامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

redo-lence@hotmail.com

تاريخ قبوله للنشر 10/11/2023

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 5/10/2023

(*) موقع المجلة:



تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية "نموذج مقترح"

أ.د/ عبير بنت محفوظ آل مداوي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بقسم الإدارة والإشراف التربوي
كلية التربية بجامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

الباحثة/ عبير بنت سعيد غرمان العمري
باحثة دكتوراه بقسم الإدارة والإشراف التربوي
كلية التربية بجامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدف البحث الحالي الى وضع نموذج مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، والتعرف على واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية للأبعاد: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة). والكشف عن الفروق بين متوسط استجابات افراد العينة حول آرائهم في تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية تعزى لمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة في الاشراف التربوي)، تم استخدام منهج البحث الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتكونت عينة البحث من 260 مشرف تربوي بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير. وتوصل البحث الى ان أداء عينة البحث في ضوء الرقابة التنظيمية جاء بمستوى متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير النوع وسنوات الخبرة في الاشراف التربوي، بينما وجدت فروق دالة احصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل (دكتوراه)، انتهى البحث بوضع نموذج مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، المشرف التربوي، الرقابة التنظيمية.



Developing the performance of educational supervisors in education department offices In the Asir region in light of organizational agility "proposed model"

Prof. Abeer Mahfouz Al Madawi

Professor of Educational Administration and Planning, Department of Educational Administration and Supervision College of Education
King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia

Researcher/ Abeer Saeed Gharman Al-amri

Doctoral researcher in the Department of Educational Administration and Supervision, College of Education,
King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The current research aims to develop a proposed model for developing the performance of educational supervisors in the offices of education departments in Asir region in the light of organizational agility and to identify the reality of developing the performance of educational supervisors in the offices of education departments in Asir region in light of organizational agility for the dimensions: (sensing agility, decision-making agility, and agility of practice)., and the detection of differences between the average responses of the sample about their views on the development of the performance of educational supervisors in the offices of education departments in Asir region in the light of organizational agility due to the variables (gender - educational qualification - years of experience in supervision), The descriptive research method was used, and data were collected through a questionnaire, and the research sample consisted of 260 educational supervisors in the offices of education departments in Asir region. The research concluded that the performance of the research sample in the light of organizational agility came at an average level, and there were no statistically significant differences between the responses of the research sample according to the variable of gender and years of experience in educational supervision, while statistically significant differences were found according to the variable of academic qualification in favor of a qualification (PhD). At the end of the research, a proposed model was developed to develop the performance of educational supervisors in the offices of education departments in the Asir region in the light of organizational agility.

Keywords: performance development, educational supervisor, organizational agility.

مقدمة البحث:

في ظل التطور العالمي في مجال الإدارة والتغيرات المتسارعة، والثورة التكنولوجية، فرضت هذه التغيرات على المؤسسات التعليمية أحداث تحولات جذرية في أسلوب عملها، وانظمتها الهيكلية حتى تواكب التطور المعرفي الهائل الذي نلاحظه يزداد باستمرار في عالمنا المعاصر، ولكي تواكب ذلك عليها ان تبذل قصارى جهدها لاستثمار كافة الطاقات البشرية المبدعة وتطويرها بما يمكنها من أداء مهامها بمفاهيم حديثة وأساليب متطورة بكفاءة وفاعلية.

ويعتبر الأداء الإداري منظومة تتفاعل من خلالها العناصر (المادية والبشرية) داخل المؤسسة والبيئة المحيطة خارج المؤسسة لتحقيق أهداف ومخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية، ذلك العصر الذي يتطلب من المؤسسات ضرورة أن تكون لديها ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمرارها، وتواجه المؤسسات التعليمية بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحولات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة، ويؤكد هذا على أهمية وتكاملية واستمرارية عملية تحسين الأداء الإداري في ضوء المداخل الإدارية الحديثة ومن أهمها الرقابة التنظيمية (الديباني، 2020، ص35).

وقد ظهر مفهوم الرقابة التنظيمية كرد فعل للتهديدات والفرص البيئية غير المتوقعة التي تواجه المؤسسات التعليمية ومواكبة سرعة تطور التقنيات وتطبيقاتها التي تمثل تحدياً أمام المدارس من الناحية التنظيمية من جهة؛ ولاستثمار الإمكانيات المتاحة في تكنولوجيا المعلومات المبنية على مرونة الهيكل التنظيمي والاستجابة الفورية للتغيرات غير المتوقعة من جهة أخرى (Paul, Magno, Tim& Rajeev, 2019).

وأصبحت الرقابة التنظيمية أمراً ضرورياً لنجاح المؤسسات بسبب العولمة والمنافسة وضغوط الوقت، ويمكن تحديد مجموعة من الأبعاد الرئيسة للرقابة التنظيمية والتي تتميز بها المؤسسات الرشيدة أهمها رقابة عملية اتخاذ القرار وهي قدرة المنظمة الرشيدة على التعرف متى تستجيب للتغير ومتى تتخذ قراراتها، والمنظمة الرشيدة عادة تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير وهي سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في صنع القرار يقلل من احتمالية مقاومة أحداث التغيرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعوق سرعة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين اللامركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، وتعد القيادة هي المسئولة عن تحقيق ذلك التوازن (السمحان، 2022، ص348).

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات كدراسة (المفيز والحمدان والعيضان، 2020) ودراسة (الوهبي وبن شعيل، 2020) على أهمية الرقابة التنظيمية في إدارة الالتزامات، وأوصت دراسة (الاقرع وعاشور، 2022) بضرورة اصدار دليل بالعمل التشاركي والرقابة التنظيمية، كما أكدت دراسة (الزامل والدوسري، 2021) على أهمية امتلاك القيادات الإدارية لأبعاد الرقابة التنظيمية المتمثلة في (رقابة الاستشعار، ورقابة عملية اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق والممارسة).

في ضوء ما سبق لابد من إعادة النظر في الطريقة التي تدار بها الإدارات التعليمية بحيث تكون مواكبة لكل ما هو جديد من الأساليب والمداخل الإدارية التي تحقق رسالتها وأهدافها وتضمن لها التميز، وهو ما يجعل الرقابة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات التعليمية من أجل مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية والتكيف معها وهذا ما أكدته دراسة (الانصاري، 2021) ودراسة (أبو عاصي، 2021)، وقد جاءت هذه الدراسة لتركز على ضرورة تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، حيث إن رفع مستوى الرقابة التنظيمية عند المشرفين التربويين ينعكس على تطوير الأداء، فالأساليب التقليدية في الإدارة لم تعد ملائمة في ظل الظروف والأزمات الحالية، وهذا ما يحتم على المشرفين التربويين ضرورة امتلاك مهارات للتكيف والتعاون المرن مع كل المستجدات من خلال امتلاكهم الرقابة التنظيمية في مواجهة التحديات والمخاطر المحيطة بالمؤسسات التعليمية.

مشكلة البحث:

تزايدت الحاجة في المملكة العربية السعودية إلى تطوير المؤسسات التعليمية أكثر من أي وقت مضى نظراً للتطورات التكنولوجية والمستجدات العصرية، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير مستوى أداء المشرفين التربويين من خلال التكوين المهني الجيد والتدريب المستمر فالمشرف التربوي في الإدارة التعليمية هو المحرك الأساسي في جودة العملية التعليمية.

وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات السابقة ضرورة الاهتمام بتوفير منظومة متكاملة لتنمية المشرفين التربويين مهنيًا، للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، حيث أوصت دراسة المفيز والحمدان والعيضان (2020) بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة بما يعزز استقلالية مكاتب التعليم لممارسة السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، كما أكدت دراسة الزامل والدوسري (2021) بأن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى سياسات واستراتيجيات داعمة لسهولة الاستجابة وقبول التغيرات، حيث تعد الرقابة التنظيمية من الاستراتيجيات الداعمة لسهولة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئات المنظمات؛ ومن الضروري العمل على بناء وتعزيز تأثيرها، بجعل الموارد البشرية مستعدة لبلوغ النجاحات.

ونظراً لأهمية تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، ومواكبةً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتحقيقاً لبرنامج تنمية القدرات البشرية الذي أطلقه ولي العهد الأمير محمد بن سلمان بهدف تعزيز تنافسية القدرات البشرية الوطنية محلياً وعالمياً، ومن هذا المنطلق تبلور مشكلة البحث الحالي في دراسة واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، ومعرفة المعوقات لوضع نموذج مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، والذي سيكون عاملاً مؤثراً في تطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق ميزة تنافسية لها.

أسئلة البحث:

- في ضوء ما سبق يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:
- 1- ما واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية للأبعاد: (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) من وجهة نظر المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير؟
 - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول آرائهم في تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية تعزى لمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة في الإشراف التربوي)؟
 - 3- ما النموذج المقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية؟

أهداف البحث:

- هدف البحث الحالي إلى:
- 1- التعرف على واقع تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية للأبعاد: (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة).
 - 2- الكشف عن الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة حول آرائهم في تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية تعزى لمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة في الإشراف التربوي).
 - 3- وضع نموذج مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية.

أهمية البحث:

- تتضح أهمية البحث من خلال ما يلي:
- تكمن أهمية البحث في إبراز أهمية الرقابة التنظيمية والتي تعتبر من أهم مداخل الفكر الإداري الحديث ودوره في تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية والذي أصبح هدف أساسي داخل المؤسسات التعليمية ومن أهم عوامل نجاحها.
 - يؤمل ان يقدم البحث الحالي للمكتبة العربية ما يفيد الباحثين المهتمين بتطوير أداء المشرفين التربويين، ولعل الدراسة تسهم في إثراء الدراسات في مجال القيادة وفتح مجال نحو اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية.
 - قد يُسهم هذا البحث في تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، من خلال إثارة اهتمامهم بأهمية تبني الرقابة التنظيمية، بما يمكنهم من مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة الإدارة التعليمية وخارجها، والقدرة على التكيف معها.
 - التأثير في صناع القرار بوزارة التعليم بجدوى تبني ممارسات الرقابة التنظيمية لتطوير الأداء الإداري.

مصطلحات البحث:

تطوير الأداء (Performance development): يعرف بأنه أداء العمل بطريقة منظمة قائمة على أسس وقيم تنظيمية، محددة من خلال الأنشطة والعمليات التي يقوم بها الافراد او الجماعات في المنظمة على اختلاف مستوياتهم، وخصائصهم (الدجني، 2020، 4).

ويعرف بأنه كافة الجهود والممارسات التي يبذلها الفرد والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وادلة محددة واقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام، والمسؤوليات بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها في الوقت المناسب، والنوعية والكفاءة المناسبين، وفق مؤشرات ومعايير تقدير متفق عليها، مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك (المصري، 2007، 8).

وتعرفه الدراسة الحالية اجرائياً بأنه: ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحسين الجهود والممارسات الإدارية التي يبذلها المشرف التربوي في الإدارة التعليمية في ضوء الرقابة التنظيمية من أجل الارتقاء بالأداء الإداري لديهم، وإحداث تغييرات إيجابية ملموسة في كفاءة الخدمات الإدارية التي يقدمونها.

الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility): تعني مدى تمكن المؤسسات من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر بكثير من ذي قبل، والقدرة على توقع احتياجات العاملين وخلق فرص جديدة من خلال الابتكار المستمر، كما أنها تلعب دوراً حيوياً في الإصلاح الإداري والتعليمي (Mahmoudi, 2015, 1143).

وعرفها العجري (2017) بأنها: قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد)، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي (ص.12).

وتعرفها الدراسة الحالية اجرائياً بأنها: استجابة المشرفين التربويين في الإدارات التعليمية للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتعامل معها بسرعة ومرونة، في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من خلال الأبعاد: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة.

حدود البحث:

يلتزم البحث بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية: ما تتناوله الدراسة من أسس نظرية لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية ووضع النموذج المقترح لذلك.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير.

الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الدراسي 1444هـ - 2023م.

الحدود المكانية: مكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير (أبها، خميس مشيط) المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري للبحث

أولاً: تطوير الأداء

يعد تطوير الأداء الجانب المقصود والواعي من التغييرات التي يقوم بها الأفراد، والذي يهدف إلى الوصول بالأداء إلى الصورة المرغوبة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، ويقصد بتطوير الأداء تحسين الأداء الإداري للأفراد وذلك بتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب (الهياف وسلامة، 2016، ص.292).

ويرى مجاهد وعناني (2013) أن الأداء الإداري متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري، والتي تحددها الجوانب الأربع التالية: الجانب الأول: يفترض أن الأداء الإداري نشاط، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة، الجانب الثاني: ويفترض أن الأداء الإداري هو عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، الجانب الثالث: ويفترض أن الأداء الإداري قائم على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، الجانب الرابع: ويفترض أن الإدارة تنظيم، ولذلك فإن الأداء الإداري يعني تحقيق أهداف هذا التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم (ص42).

متطلبات تطوير الأداء المؤسسي:

ذكر نصر (2010، ص67) بأن المؤسسات التعليمية شأنها شأن أي مؤسسة تحتاج إلى مواكبة التغييرات والتحديات المستمرة والمتزايدة والتي تنعكس على أدائها ومهامها المستقبلية، وحتى يمكنها من مواجهة تلك التحديات لابد وأن تحقق المتطلبات التالية:

- أ- بناء قدرات تقنية ه لورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.
- ب- تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير.
- ج- تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.
- د- تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصلحة.
- هـ- تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.
- و- تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية في مؤسساتهم والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع.

ثانياً: الرقابة التنظيمية

قبل الحديث عن مفهوم وتعريف الرقابة التنظيمية، يجب الوقوف عند كلمة "Agility" التي تأخذ عدة معان عند ترجمتها إلى اللغة العربية ومنها (الرشاقة، المرونة، خفة الحركة، التكيف)، فقد استخدمها الباحثين على وفق انسجامها مع أبحاثهم أو دراساتهم وحسب فهمهم لمعناها، وفي بحثنا هذا سيعتمد مصطلح الرشاقة، إذ يمكن تتبع نشأة مصطلح الرشاقة إلى فترة الركود الاقتصادي للصناعات الأمريكية في عام (1980)، إلا أن أول

استعمال ظاهري لمصطلح الرقابة التنظيمية برز في عام (1991) عن طريق تقرير معهد إياكوكا الذي قدمه مجموعة من الخبراء والأكاديميين في جامعة (Lehigh) في الولايات المتحدة بعنوان (استراتيجية الشركات الصناعية في القرن 21) ووفقاً لهذا التقرير تم تحديد الرقابة التنظيمية على أنها نظام التصنيع الذي يهدف إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة في السوق (Kanten et al, 2017, 750).

ولقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرقابة التنظيمية يشمل جميع الجوانب والأبعاد الهامة، إذ عرف الأشخاص الذين أوجدوا مفهوم الرقابة في معهد lacocca بجامعة ليهاي Lehigh University في الولايات المتحدة مصطلح الرقابة على أنه نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المتكيفة، والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق "السريعة، المرنة، الزبائن، المنافسين الموردين، البنية التحتية، والاستجابة"، وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن (park, 2011, 29).

وذكر المصري (2016) أن الرقابة التنظيمية "سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس، والأبعاد اللازمة لتمكين المنظمة التعليمية من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن". (ص.269)

أهمية الرقابة التنظيمية

تعد الرقابة التنظيمية الأسلوب المناسب لزيادة قدرة المؤسسات التعليمية على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات التنافسية (Harraf, Wanasika, Tate, & Talbott, 2015, 676).

وأشارت دراسة عمر (2020) أن الرقابة التنظيمية تمثل مستقبل المنظمات الرائدة، فحتى تظل المنظمة قادرة على المنافسة؛ يجب أن تكون لديها القدرة على التكيف باستمرار مع تغيرات العصر، ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على الاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية (ص.60).

أبعاد الرقابة التنظيمية

ذكرت دراسة النشيلي (2020، ص169) بأنه توجد ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية، وهي: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة، ويعتبر عنصر الوقت في إدارة التوقعات مهماً، ومقدار الوقت الذي يسمح للمنظمات لإنهاء مهمة دون تأخير بحيث لا يمكن أن تؤثر على مهام أخرى، وذلك كما يلي:

1- رقابة الاستشعار Sensing Agility: القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل العميل، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب.

2- رقابة اتخاذ القرار Decision- Making Agility: هي القدرة على جمع وتراكم وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة.

3-رشاقة الممارسة Acting Agility: هي القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب.

ركائز الرشاقة التنظيمية

في تقرير موجز أعده مجموعة من الباحثين بجامعة كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية عن الرشاقة التنظيمية؛ جاء أن الركائز تختلف من مؤسسة لأخرى حسب احتياجاتها الأساسية، وهذه الركائز يمكن استخدامها كمقياس لقابلية المنظمة للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية كما ورد في دراسة (Harraf, Wanasika, Tate, & Talbott, 2015, 677) كما يلي:

- ثقافة الابداع: تعد ثقافة الابداع ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية، فهي تدل على عقلية تنظيمية واضحة.
- تمكين العاملين: التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والحكم الذاتي، كما تشير إلى درجة توزيع صلاحيات القادة على الموظفين.
- مواجهة المخاطر: يجب على المنظمات الرشيقة أن تنجح في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية، وتعتبر هذه الركيزة ماثلة لركيزة ثقافة الابداع فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات التنظيمية، وليس هناك طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للمخاطر والتحديات، وهو ما يعني القدرة على المرونة الحاسمة للتعامل مع التحديات.
- إدارة التغيير: المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد المنظمات على مواجهة الضغوط المختلفة.
- الرؤية الاستراتيجية: تمثل الرؤية الدليل النهائي والموحد للمنظمة، وتحدد مستقبلها، وللرؤية صلة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، غير أن وجود رؤية للمنظمة لا يعني أن المنظمة رشيقة، ولكن الالتزام بالرؤية والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المنظمة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية، وتعد الرؤية المحددة بوضوح أمر حاسم للنجاح التنظيمي؛ حيث أنها توفر للمديرين والموظفين الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر.

عرض البحوث والدراسات السابقة

- الدراسات ذات العلاقة بتطوير الأداء

هدفت دراسة تريسي (Tracy, 2019) إلى التعرف على كيفية إدراك قادة المدارس لآليات تطوّرهم المهني وفاعليته في تحسين الأداء المدرسي في منطقة تعليمية بولاية ماريلاند. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من (20) قائداً تعليمياً، بالإضافة إلى مقابلات فردية ومجموعة تركيز باستخدام تحليل البيانات التصنيفية. وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج التطوير المهني الإداري في منطقة ماريلاند التعليمية كان ينظر إليه على أنه غير كاف في معالجة أداء قائد المدرسة. وأظهرت النتائج ضعفاً في قدرة قادة المدارس بالموضوعات التالية: السياسات والإجراءات، والاتصال، وتطوير البرامج وتحسينها، وتحليل البيانات، والتعاون.

كما أجرى العسيري (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على كيفية تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام؛ لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة، وبلغت العينة (385) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة موافقة عينة الدراسة بشكل عام على متطلبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة نحو متطلبات التطوير والآليات المقترحة لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام، تعزى إلى: النوع، والخبرة، والمرحلة الدراسية.

– الدراسات ذات العلاقة بالرشاقة التنظيمية

أجرى الزامل والدوسري (2021) دراسة هدفت للتعرف إلى واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على عينة بلغت (110) من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً، وتبين أن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائدها لا تواجه معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المعوقات متوسطاً، وجاء أبرزها جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية. وجاءت أبرز السبل التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الرشاقة التنظيمية والاستفادة من نظم المعلومات في صنع القرارات وتوعية القيادات حول إدارة المعرفة التقنية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة والجودة.

في حين سعت دراسة هلال (2021) إلى الوقوف على فلسفة الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية، وتحليل مقومات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة، وتحديد متطلبات تطبيقها بما يتفق مع ظروف الواقع التعليمي بمصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم إعداد استبانة للوقوف على آراء الخبراء والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ومراكز البحوث حول متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وهي استثمار القوى العاملة – الاستباقية التعاون (القيم الرشيقة وتضافر الجهود – الهياكل المرنة – البراعة التنظيمية)، وبلغ عددهم (81) عضواً من التمكن الرقمي جميع الأقسام التربوية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر وهي متطلبات تحقيق القيم الرشيقة، ومتطلبات تحقيق الاستباقية، ومتطلبات تحقيق الهياكل المرنة، ومتطلبات تحقيق البراعة التنظيمية.

دراسة المفيز والحمدان والعيغان (2020)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المشرفات التربويات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة كأداة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من (579) مشرفة تربوية في (9) مكاتب تعليم في مدينة الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الرشاقة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة الخمسة (الإنذار، الاستعداد للأزمة، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم

والاستفادة) جاء بدرجة (كبيرة)، وبالنسبة لمعوقات تطبيق الرقابة التنظيمية في مراحل إدارة الأزمة في مكاتب التعليم في مدينة الرياض فقد أظهرت النتائج أن أبرزها كان قلة المخصصات المالية الكافية لإدارة الأزمة، يليها قصور نظام الحوافز عن دعم المشاركة في احتواء الأزمة، ثم جمود الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة المساهمة في إدارة الأزمة.

- الدراسات التي ربطت تطوير الأداء بالرقابة التنظيمية

هدفت دراسة أبو عاصي (2021) الى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة طبقت على عينة بلغت (357) معلما، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة موافقة (قليلة)، كما جاءت معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة موافقة عامة (كبيرة)، كما توصلت إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية حول آراء عينة الدراسة في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجدة تعزي لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية).

دراسة الذبياني (2020) هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرقابة التنظيمية، وتمثلت عينة الدراسة في (52) قائد وقائدة بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واسفرت نتائج الدراسة الميدانية أنه من الضروري التعرف تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من خلال المحاور الرئيسة التي تتعلق بالوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم)، من خلال الثلاثة أبعاد الرئيسة التي تمثلت في (بعد الاستشعار - بعد اتخاذ القرار - بعد الممارسة)، وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية وبين الوظائف الإدارية لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

التعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح قلة الدراسات التي تناولت تطوير أداء المشرفين التربويين في مكاتب إدارات التعليم في ضوء الرقابة التنظيمية في المملكة العربية السعودية، وتبين تنوع وتعدد الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة، وتنوع البيئات التي أجريت فيها.

أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي في إدارة البحث.
- اتفق البحث الحالي مع دراسة الذبياني (2020)، ودراسة أبو عاصي (2021) في تناول تطوير الأداء في ضوء الرقابة التنظيمية.

- اتفق البحث الحالي مع كل من دراسة العسيري (2019) ودراسة المفيز والحمدان والعيضان (2020) ودراسة الزامل والدوسري (2021) ودراسة الذبياني (2020) في كونها دراسات محلية.

أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الحد الزمني لإجراء البحث والحد الجغرافي وعينة البحث.

- بعض هذه الدراسات ربط بين الرضاقة التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل إدارة الازمات، كدراسة المفيز والحمدان والعيضان (2020).

أوجه التفرد للبحث الحالي:

- يتميز هذا البحث في تناول تطوير أداء المشرفين التربويين في مكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرضاقة التنظيمية ومدى تأثير بعض المتغيرات؛ مثل (النوع، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الاشراف التربوي).

ثانياً: الإطار التطبيقي

يعرض الإطار التطبيقي للبحث الإجراءات الميدانية وتنائجها، من خلال عرض أداة الدراسة وما اشتملت عليه من صدق وثبات، وعرض مجتمع الدراسة والعينة وخصائصها وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم عرض وتفسير ومناقشة النتائج كالتالي:

منهج البحث:

في ضوء تساؤلات البحث وأهدافه استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع معلومات وبيانات عن ظاهرة أو حادثة أو واقع ما بقصد التعرف على الظاهرة التي تدرس وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها لمعرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (عبيدات، وعدس، وعبد الحق، 2016: 160).

مجتمع وعينة البحث:

بالرجوع إلى احصائيات إدارة التعليم بمنطقة عسير نجد أن المجتمع يبلغ (800) مشرف تربوي (إدارة التعليم بمنطقة عسير، بيان بأعداد المشرفين التربويين للعام الدراسي، 1443 | 1444هـ)، وبالرجوع إلى أسلوب تحديد حجم العينة العشوائية المثلثة لمجتمع الدراسة بنسبة (10%)، اتضح أن الحد الأدنى للعينة من المشرفين التربويين يبلغ (80)، وهو العدد الذي يقل عما تم التطبيق عليه بشكل فعلي وهو (260).

خصائص عينة البحث:

تم تحديد عدد من سمات وخصائص عينة البحث، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

النوع	العدد	النسبة المئوية	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية	سنوات الخبرة في الاشراف التربوي	العدد	النسبة المئوية
ذكر	35	13	بكالوريوس	159	61	اقل من 5 سنوات	79	30
انثى	225	87	ماجستير	60	23	من 5 - اقل من 10 سنوات	73	28
الاجمالي	260	100	دكتوراه	41	16	من 10 - اقل من 15 سنة	12	5
			الاجمالي	260	100	من 15 سنة فأكثر	96	37
						الاجمالي	260	100

أداة البحث:

تم بناء المقياس بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة عما كتب حول موضوع الرشاقة التنظيمية، بشكل عام، وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من استبانة اشتملت على (29) عبارة موزعة على ثلاثة محاور هم (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة)، والدرجة الكلية القصوى على المقياس هي (145) وأقل درجة هي (29) وتُقيم درجات المقياس كالتالي: (موافق بشدة/ موافق/ محايد/ غير موافق/ غير موافق بشدة).

مفتاح تصحيح المقياس: بما أن عبارات المقياس كلها إيجابية فقد تكون سلم الإجابة من خمس مستويات هي (1/2/3/4/5)، وبناءً عليه يصنف تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية إلى:

- المحور الأول: رشاقة الاستشعار، ويتضمن (10) عبارات.
- المحور الثاني: ورشاقة اتخاذ القرار، ويتضمن (10) عبارات.
- المحور الثالث: ورشاقة الممارسة، ويتضمن (9) عبارات.

صدق أداة البحث:

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** بعد إعداد الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال التخصص من ذوي الخبرة بلغ عددهم (11) محكم، وتم أخذ آراءهم لتحديد مدى ملاءمة المحاور لقياس الظاهرة محل البحث، ومدى ملاءمة العبارات للمحور الذي تنمي إليه، وسلامة الصياغة للعبارات، وإضافة ما يروونه مناسباً أو الحذف، وتم الأخذ بنسبة اتفاق (80%) فأعلى والأخذ بآراء المحكمين فلم يتم استبعاد أي محور من الاستبانة فيما عدا إعادة الصياغة، فأصبح العدد النهائي للعبارات (29) عبارة موزعة على ثلاثة محاور.

- **الصدق الداخلي (Internal Validity):** تم حساب صدق الاستبانة بعدة طرق هي:

1- **صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:** عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي له، موضح كالتالي في الجدول التالي:

جدول (2) معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة، والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي له

المحور الأول: رشاقة الاستشعار		المحور الثاني: رشاقة اتخاذ القرار		المحور الثالث: رشاقة الممارسة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.75	11	**0.71	21	**0.66
2	**0.62	12	**0.70	22	**0.86
3	**0.75	13	**0.74	23	**0.72
4	**0.69	14	**0.67	24	**0.75
5	**0.57	15	**0.84	25	**0.82
6	**0.68	16	**0.74	26	**0.84
7	**0.62	17	**0.68	27	**0.82
8	**0.68	18	**0.69	28	**0.76
9	**0.66	19	**0.73	29	**0.78
10	**0.73	20	**0.63		

** تعني أن قيمة معامل الارتباط دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (2) أن ثمة ارتباطاً طردياً بين كل عبارة من عبارات الاستبانة، والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي له، تراوحت قيمته بين (0.57 - 0.84)، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة على ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة، والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي له، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

2- صدق بناء الاستبانة والصدق الذاتي: وتم حسابه عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين محاور الاستبانة والمجموع الكلي لها، أما الصدق الذاتي فيحسب عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات (الفا كرونباخ) والموجود في الجدول بعد التالي، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (3) معامل الارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة والمجموع الكلي لها، والصدق الذاتي

المحور	معامل الارتباط بإجمالي الاستبانة	الصدق الذاتي: الجذر التربيعي لمعامل الثبات
المحور الأول: رشاقة الاستشعار	**0.82	0.93
المحور الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	**0.94	0.94
المحور الثالث: رشاقة الممارسة	**0.94	0.96
إجمالي الاستبانة	1	0.97

** تعني أن قيمة معامل الارتباط دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (3) أن ثمة ارتباطاً طردياً بين محاور الاستبانة ومجموعها الكلي، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة على ارتباط المحاور مع المجموع الكلي للاستبانة، كما يتضح من الجدول أن قيمة الجذر التربيعي لمعامل الارتباط لأبعاد الاستبانة تقترب من الواحد الصحيح حيث تراوحت بين (0.97 - 0.93)، وهو ما يؤكد صدق الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

أ- طريقة معامل ألفا كرونباخ: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ coefficient Cronbach's alpha فبلغت قيمة معامل الفا العام (0.99)، وكانت قيم معامل الفا لمحاور الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (4) قيم معامل الفا لعبارات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات بالفا كرونباخ
المحور الأول: رشاقة الاستشعار	10	0.86
المحور الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	10	0.89
المحور الثالث: رشاقة الممارسة	9	0.91
اجمالي الاستبانة	29	0.95

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الفا لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.95) و(0.86)، مما يشير إلى أن المحاور على درجة مناسبة من الثبات.

ب- طريقة التجزئة النصفية: قامت الباحثتان بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام طريقة التجزئة النصفية (split half) على أفراد العينة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5) ثبات الاستبانة من خلال استخدام طريقة التجزئة النصفية

المحاور	معامل الثبات بالتجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان وبراون
المحور الأول: رشاقة الاستشعار	0.81
المحور الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	0.87
المحور الثالث: رشاقة الممارسة	0.90
اجمالي الاستبانة	0.91

يتضح من الجدول السابق ارتفاع درجة معامل التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان وبراون بالنسبة لمحاور الاستبانة ومجموعها الكلي، مما يشير إلى ثبات الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

الاساليب الاحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة ومحاورها، ومن اهم الاساليب الاحصائية التي استخدمتها الباحثتان: معامل ارتباط بيرسون، والوزن النسبي، والنسب المئوية للمتوسطات، وذلك بما يحقق أهداف الدراسة وينأى بها عن الغرق في الاساليب الاحصائية التي لا تحدم اهدافها.

وفيما يتعلق بمعيار الحكم لتقدير درجة الموافقة على المحاور والعبارات فقد صُممت الاستجابة على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يبين الاوزان التقديرية المقابلة لكل استجابة:

جدول (6) يوضح الأوزان التقديرية لبدائل الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

بدائل الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نوع العبارة	5	4	3	2	1
موجبة					

وتُعبّر الدرجة الكلية على المقياس عن مجموع الأوزان التقديرية التي حصل عليها واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة)، من وجهة نظر المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير، وذلك في جميع عبارات الاداة، وبهذا تكون أدنى درجة للإجابة في الاداة (29) وأعلى درجة (145).

وللحكم على (الأوزان النسبية) لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة: ويقصد بها النقطة أو المدى الذي إذا وصلت إليه استجابات المفحوصين فإنه يجتاز فئة التقدير لهذا المدى، حيث تعتبر عملية تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، واستناداً إلى ذلك فإنه يمكن تقييم (الأوزان النسبية) التي وصلت إليها الدراسة، كما سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي كما في الجدول التالي:

جدول (7) مقياس تفسير البيانات للتعليق على النتائج

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1.80 - 1	غير موافق بشدة
1.81 - أقل من 2.60	غير موافق
2.61 - أقل من 3.40	محايد
3.41 - أقل من 4.20	موافق
4.21 - 5	موافق بشدة

تم حساب هذه القيم وفق الخطوات التالية:

حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المقابلة لكل تقدير، (0.8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، لتشكيل الفئة الأولى، ثم اضافة طول الفئة في كل مرة لتشكيل الفئة الثانية، ثم الفئة التي تليها، حسب عدد فئات المقياس، وقد عُرض هذا المعيار على السادة لجنة التحكيم وأبدوا جميعاً موافقتهم عليه ومناسبته لأغراض واهداف الدراسة الحالية.

نتائج البحث ومناقشتها

فيما يلي عرض لنتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: الاجابة على السؤال الأول والذي ينص على ما واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية للأبعاد: (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) من وجهة نظر المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين والمشرفات على

النتائج الإجمالية لواقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية للأبعاد: (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) ثم عرض وتحليل النتائج التفصيلية لكل محور من المحاور وذلك على النحو التالي:

أ- النتائج لواقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير:

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لاستجابات عينة البحث حول واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية.

جدول (8) إجمالي استجابات أفراد العينة على مجموع محاور الاستبانة (ن=260)

الترتيب	مستوى التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	موافق بشدة	0.41	4.21	المحور الأول: رقابة الاستشعار
3	موافق	0.55	4.18	المحور الثاني: رقابة اتخاذ القرار
2	موافق	0.58	4.19	المحور الثالث: رقابة الممارسة
-	موافق	0.46	4.19	إجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن محاور الاستبانة الثلاثة كانت ذات توفر يتراوح ما بين مستوى (موافق بشدة) و(موافق) من وجهة نظر عينة الدراسة، وهما المستوى (الخامس) و(الرابع) من أصل خمس مستويات تم طرحها للعينة للاختيار منها، وكان ترتيبها كالتالي: المحور الأول: رقابة الاستشعار، ثم المحور الثالث: رقابة الممارسة، ثم المحور الثاني: رقابة اتخاذ القرار في الترتيب الأخير، وبناء على ذلك جاء إجمالي متوسط الأوزان النسبية لمحاور الاستبيان (4.19) بنسبة مئوية (84%) وتوفر موافق؛ بما يؤكد على ضرورة أن يكون هناك تطوير لأداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، بحيث يكون لديهم سرعة في اتخاذ قرارات مرنة وتقديم استجابات فاعلة للتغيرات التي تحدث خاصة في ظروف عدم التأكد، وإن يكونوا قادرين على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية بمكوناتها الرقمية التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من بيئة العمل الحديثة، والتي تمكنهم من زيادة القدرة على الاستشعار والتجاوب السريع مع المتغيرات وهو الأمر الذي سيعود على العملية التعليمية عامة بالنفع وتحقيق الأهداف المرسومة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزامل والدوسري (2021)، والتي أشارت إلى أن واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً وهو المستوى الأعلى من بين مستويات التقييم لدى الدراسة، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى أن أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية جاء بمستوى موافق وهو المستوى قبل الأعلى من بين مستويات التقييم لدى الدراسة.

ب- النتائج التفصيلية للعبارات

المحور الأول: رشاقة الاستشعار

يوضح الجدول التالي الاوزان النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث لواقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية المتعلقة بمحور رشاقة الاستشعار:

جدول (9) نتائج استجابات عينة البحث حول رشاقة الاستشعار

العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
1- يستشعر المشرف الاحداث الميدانية من خلال رسم خطط العمل لمواجهة التحديات المستقبلية.	4.23	0.60	موافق بشدة	8
2- يهتم المشرف بالأداء المستقبلي للمعلمين وتطويره.	4.40	0.57	موافق بشدة	2
3- يساعد المشرف المعلم على بناء استراتيجيات تدريسية حديثة.	4.43	0.55	موافق بشدة	1
4- ينفذ المشرف الدورات التدريبية الاستباقية للمعلمين في حال طرأ جديد.	4.28	0.60	موافق بشدة	6
5- يوفر المشرف قواعد بيانات ومعلومات للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.	3.71	1.24	موافق	10
6- يشجع المشرف المعلمين على تجريب الأفكار الإبداعية.	4.30	0.55	موافق بشدة	4
7- يترك المشرف للمعلمين حرية اتخاذ أفعالهم بالطرق التي يرونها مناسبة.	3.86	1.20	موافق	9
8- يوضح المشرف للمعلمين نقاط القوة لتدعيمها ومواطن الضعف لتحسينها في أداء عملهم.	4.36	0.61	موافق بشدة	3
9- يوظف المشرف تكنولوجيا المعلومات للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية بما يتوافق مع متطلباتها.	4.30	0.55	موافق بشدة	4 مكرر
10- يتخذ المشرف القرارات في ضوء دراسة وتحليل التغيرات في البيئة المحيطة.	4.26	0.59	موافق بشدة	7

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العبارات توافر ولذلك حلت في الترتيب الاول من وجهة نظر عينة الدراسة حسب الوزن النسبي كانت العبارة (3) حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق بشدة) وبوزن نسبي (4.43) وانحراف معياري (0.55)، ثم في الترتيب الثاني العبارة (2) حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق بشدة) وبوزن نسبي (4.40) وانحراف معياري (0.57)، ثم في الترتيب الثالث العبارة (8) حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق بشدة) وبوزن نسبي (4.36) وانحراف معياري (0.61)؛ والذي قد يُعزى إلى قدرة المشرف التربوي على مواكبة التغيرات السريعة التي تحدث في المجتمع المحيط وتفرض نفسها على العملية التعليمية، بوضع استراتيجيات جديدة للعمل تتناسب والوضع الجديد، ويكون ذلك من خلال استشعار البيئة بشكل مستمر، والعمل على تحقيق التكيف مع رغبات المستفيدين من العملية التعليمية خاصة المعلمين، وبما يتوافق مع رؤية وزارة التعليم ورسالتها واهدافها الاستراتيجية، وهو الامر الذي يشير إلى سعي المشرفين التربويين إلى تطوير ادائهم ومحاولة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتعزيز ممارسة المشاركة والتعلم التنظيمي.

بينما كانت العبارة (1) في الترتيب الثامن من حيث الوزن النسبي لعبارات هذا المحور حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق بشدة) وبوزن نسبي (4.23) وانحراف معياري (0.6)، تلتها العبارة (7) في الترتيب التاسع من حيث الوزن النسبي حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق) وبوزن نسبي (3.86) وانحراف معياري (1.20)، تلتها العبارة (5) في الترتيب العاشر والأخير من حيث الوزن النسبي حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق) وبوزن نسبي (3.71) وانحراف معياري (1.24)، وقد يرجع ذلك إلى ندرة قدرة المشرفين التربويين على التنبؤ واستشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية، نظراً لما تتسم به من التعقيد الشديد وظروف عدم التأكد، إضافة إلى ندرة قيامهم بتطوير طريقة استجابتهم المبكرة للتغيرات الحاصلة من خلال التحكم بالموارد البشرية الموجودة خاصة المعلمين وعمليات توجيههم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بما يؤدي إلى استمرار تخريج الطلاب الصالحين القادرين على النهوض بالمجتمع في شتى المجالات.

المحور الثاني: رشاقة اتخاذ القرار

يوضح الجدول التالي الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث لواقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية المتعلقة بمحور رشاقة اتخاذ القرار.

جدول (10) نتائج استجابات عينة البحث حول رشاقة اتخاذ القرار

العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
11- يشارك المشرف المعلمين في صناعة القرارات التي تؤثر عليهم.	4.00	0.75	موافق	10
12- يبقى المشرف على تواصل مع المعلمين بالطرق الافتراضية في جميع الأحوال.	4.03	1.00	موافق	9
13- يطور المشرف خططاً بديلة في حالة الازمات او التغيرات المفاجئة.	4.08	0.84	موافق	8
14- يجمع المشرف جميع الآراء للمساهمة الفعالة في حل المشكلات.	4.28	0.61	موافق بشدة	4
15- يحرص المشرف على مبدأ الشفافية في العمل وتدفع المعلومات والأفكار من أجل سهولة اتخاذ قرارات أداء العمل.	4.12	0.88	موافق	5
16- يستفيد المشرف من نظم المعلومات لتسريع الإجراءات وتحقيق الرشاقة التنظيمية.	4.12	0.90	موافق	6
17- يحدد المشرف الفرص والتهديدات للمساهمة في رشاقة اتخاذ القرارات الإدارية.	4.10	0.57	موافق	7
18- يشجع المشرف المعلمين على ابداء الرأي وتقديم المقترحات.	4.35	0.73	موافق بشدة	2
19- يعزز المشرف الثقة بينه وبين المعلمين.	4.45	0.73	موافق بشدة	1
20- يوفر المشرف قاعدة بيانات موثقة ورسمية للتعامل مع منسوبي المدرسة مما يساهم في اتخاذ قرارات مناسبة.	4.29	0.59	موافق بشدة	3

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العبارات توافر ولذلك حلت في الترتيب الأول من وجهة نظر عينة الدراسة حسب الوزن النسبي كانت العبارة (19) حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق بشدة) وبوزن نسبي (4.45) وانحراف معياري (0.73)، ثم في الترتيب الثاني العبارة (18) حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق بشدة) وبوزن نسبي (4.35) وانحراف معياري (0.73)، ثم في الترتيب الثالث العبارة (20) حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق بشدة) وبوزن نسبي (4.29) وانحراف معياري (0.59)؛ والذي قد يُعزى إلى عمل المشرفين التربويين على بناء درجة عالية من الثقة بينهم وبين المعلمين من خلال إظهارهم الثقة في قدراتهم على تحقيق ما هو مطلوب منهم، وإيصال شعور دائم لهم بأنهم قادرين على تحسين العملية التعليمية وأنهم قادرين على استخدام أحدث طرق التدريس المناسبة لمستوى الطلاب والموضوعات المقدمة للطلاب، كما أنهم يركزون باستمرار على تقديم الحوافز المناسبة للمعلمين بما يعين على تعزيز أدائهم ويجعلهم أكثر سعيًا نحو التعاون والتفاعل المستمرين مع الطلاب والإدارة وأولياء الأمور وغيرهم من المستفيدين.

بينما كانت العبارة (13) في الترتيب الثامن من حيث الوزن النسبي لعبارة هذا المحور حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق) وبوزن نسبي (4.08) وانحراف معياري (0.84)، تلتها العبارة (12) في الترتيب التاسع من حيث الوزن النسبي حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق) وبوزن نسبي (4.03) وانحراف معياري (1)، تلتها العبارة (11) في الترتيب العاشر والأخير من حيث الوزن النسبي حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق) وبوزن نسبي (4) وانحراف معياري (0.75)، وقد يرجع ذلك إلى قلة توفير المشرفين التربويين اتصالاً فعالاً وسهلاً وسلساً مع المعلمين عند صناعة القرارات التي تؤثر عليهم، مما يجعل تدفق المعلومات لا يتم بسهولة بينهم وبين المعلمين كما يجعل هناك قلة في وضوح المطلوب من المعلمين وقلة في وصول المطلوب من المعلمين بالوقت المناسب والسرعة اللازمة، وهو الأمر الذي يزيد من مركزية صنع القرار، ويقلل من تشجيع المعلمين على الإبداع ويقلل من سرعة عمليات صناعة القرار المناسب، ويبطئ تدفق المعلومات فيصبح القرار مركزاً يتسم بقلّة مشاركة الأطراف المعنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هلل (2021)، والتي أشارت إلى حاجة المدارس الثانوية العامة بمصر إلى عدد من المتطلبات لتحقيق الهياكل المرنة، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى حاجة المشرفين التربويين لتدفق المعلومات والأفكار من أجل سهولة اتخاذ قرارات أداء العمل.

المحور الثالث: رشاقة الممارسة

يوضح الجدول التالي الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث لواقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية المتعلقة بمحور رشاقة الممارسة:

جدول (11) نتائج استجابات عينة البحث حول رشاقة الممارسة

العبارة	الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	العبارة
21-يعتمد المشرف على نظام اتصال فعال في التواصل مع المعلمين.	1	موافق بشدة	0.55	4.42	
22-يستجيب المشرف في الوقت المناسب لمتطلبات واحتياجات المعلمين.	4	موافق	0.76	4.16	
23-ينظم المشرف آليات التكيف الموائمة مع المستجدات في الوقت المناسب.	2	موافق بشدة	0.56	4.33	
24-يوظف المشرف الأساليب الإشرافية المتنوعة لرفع مستوى جودة العمل.	8	موافق	0.93	4.10	
25-يسعى المشرف الى التعرف على المشكلات البسيطة والبدء في التعامل معها قبل ان تصبح قضايا رئيسية.	3	موافق بشدة	0.73	4.29	
26-ينشر المشرف ثقافة الرشاقة التنظيمية لتغيير اتجاهات بعض المعلمين.	5	موافق	0.61	4.15	
27-يحدد المشرف الأدوار التي يقوم بها المعلمون بما يخدم الرشاقة التنظيمية.	6	موافق	0.70	4.15	
28-يهتم المشرف بتعريف المعلمين بطبيعة عملهم وادوارهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.	7	موافق	0.94	4.12	
29-يوزع المشرف الحوافز على المعلمين وفقاً لكفاءتهم الإنتاجية.	9	موافق	0.87	3.99	

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العبارات توافر ولذلك حلت في الترتيب الاول من وجهة نظر عينة الدراسة حسب الوزن النسبي كانت العبارة (21) حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق بشدة) وبوزن نسبي (4.42) وانحراف معياري (0.55)، ثم في الترتيب الثاني العبارة (23) حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق بشدة) وبوزن نسبي (4.33) وانحراف معياري (0.56)، ثم في الترتيب الثالث العبارة (25) حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق بشدة) وبوزن نسبي (4.29) وانحراف معياري (0.73)؛ والذي قد يُعزى إلى عمل المشرفين التربويين على تحديد المشكلات البسيطة التي يشتكي منها المعلمون في الوقت المناسب وامتلاك نشاطاً كبيراً في البدء للتعامل معها قبل ان تصبح قضايا رئيسية، بما يحقق رضا المعلمين، ويزيد من قدرتهم على الابتكار وإنجاز المهام المطلوبة منهم بطرق جديدة ومبتكرة.

بينما كانت العبارة (28) في الترتيب السابع من حيث الوزن النسبي لعبارات هذا المحور حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق) وبوزن نسبي (4.12) وانحراف معياري (0.94)، تلتها العبارة (24) في الترتيب الثامن من حيث الوزن النسبي حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق) وبوزن نسبي (4.10) وانحراف معياري (0.93)، تلتها العبارة (29) في الترتيب التاسع والأخير من حيث الوزن النسبي حيث وقعت في نطاق التوفر بمستوى (موافق) وبوزن نسبي (3.99) وانحراف معياري (0.87)، وقد يرجع ذلك إلى ندرة وجود معايير محددة يقوم المشرفين التربويين بتوزيع الحوافز على المعلمين وفقاً لها مما يجعل هناك ندرة في وجود معيار محدد مبني على الكفاءة والإنتاجية كأساس في توزيع الحوافز، وهو الامر الذي يجعل هناك ندرة في وجود منظومة قيم ومعتقدات تبني على الشفافية والعدالة في التعامل بين المشرفين التربويين والمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الذبياني (2020)، والتي اشارت إلى حاجة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرقابة التنظيمية إلى مزيد من التحسين خاصة فيما يتعلق بعملية التنظيم وتقسيم العمل، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى حاجة المشرفين التربويين إلى تحديد الأدوار التي يقوم بها المعلمون بما يخدم الرقابة التنظيمية.

ثانياً: الاجابة على السؤال الثاني للبحث والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد العينة حول آرائهن في تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية تعزى لمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة في الاشراف التربوي)؟

أ- دراسة الفروق بين استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير النوع:

للتعرف على فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات افراد العينة نحو تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير النوع (ذكر - انثى)؛ تم حساب اختبارات للعينات المستقلة T-test independent samples لكل محور على حدة وعلى اجمالي المحاور ككل، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول (12) اختبارات للتعرف على الفروق الاحصائية بين استجابات أفراد العينة تطوير أداء المشرفين التربويين

تعزى لمتغير النوع

الاحور	متغير النوع	الوزن النسبي	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: رقابة الاستشعار	ذكر	4.20	-0.33	0.74
	انثى	4.22		
المحور الثاني: رقابة اتخاذ القرار	ذكر	4.13	-1.17	0.24
	انثى	4.19		
المحور الثالث: رقابة الممارسة	ذكر	4.11	-1.27	0.21
	انثى	4.20		
اجمالي الاستبانة	ذكر	4.15	0.23	1.64
	انثى	4.20		

أسفرت نتائج الجدول عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة لإجمالي محاور واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، من وجهة نظر المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير، وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة اختبار الفاء في اجمالي محاور الاستبانة (0.23) بدلالة (1.64)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن قدرة المشرفين التربويين على اتخاذ إجراءات يمكنهم من خلالها الاستجابة للتغيرات البيئية باستغلال التطور التكنولوجي للمعلومات، أمر واضح امام النوعين الذكور والاناث ويمكن للجميع تقييمه، ومن هنا جاء اتفاق آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع، على ضعف أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، وهو الامر الذي يتطلب زيادة تحسين الواقع.

ب-دراسة الفروق في استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

للتعرف على فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة نحو تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرضاقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير- دكتوراه)؛ تم حساب اختبار التباين الأحادي One-way Anova كما يتبين من الجدول التالي: جدول (13) اختبار تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطوير أداء المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	الوزن النسبي	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: رضاقة الاستشعار	بكالوريوس	4.25	1.77	0.17
	ماجستير	4.14		
	دكتوراه	4.16		
	الاجمالي	4.21		
المحور الثاني: رضاقة اتخاذ القرار	بكالوريوس	4.04	3.96	0.02
	ماجستير	4.08		
	دكتوراه	4.26		
	الاجمالي	4.18		
المحور الثالث: رضاقة الممارسة	بكالوريوس	3.89	9.68	0.00
	ماجستير	4.10		
	دكتوراه	4.30		
	الاجمالي	4.19		
الاجمالي الاستبانة	بكالوريوس	4.03	5.41	0.00
	ماجستير	4.11		
	دكتوراه	4.27		
	الاجمالي	4.19		

أسفرت نتائج الجدول عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة لإجمالي محاور واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرضاقة التنظيمية، من وجهة نظر المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح مؤهل (دكتوراه) حيث بلغت قيمة اختبار الفاء (5.41) بدلالة (0.00)؛ ويشير ذلك إلى أن مستوى توافر أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرضاقة التنظيمية (كبير) من وجهة نظر مؤهل (دكتوراه) ومنخفض من وجهة نظر (المؤهلات الأخرى)؛ وقد يكون السبب في ذلك هو قدرة مؤهل الدكتوراه على تقييم المشرفين التربويين بشكل مختلف عن غيرهم من المؤهلات الأخرى، فهم قد ينظرون إلى المشرفين التربويين على أنهم ذوي خبرة عالية وبالتالي لديهم القدرة على استشعار الفرص والتحديات والاستجابة لها بشكل إيجابي وناجح، وبالتالي فخيرتهم تسمح لهم بتطبيق امثل لقواعد السرعة والابتكار والمرونة والجودة من اجل القيام بالدور المطلوب منهم على الوجه الأمثل.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عاصي (2021)، والتي توصلت إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية حول آراء عينة الدراسة في واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجدة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى وجود فروق لصالح مؤهل (دكتوراه).

ج-دراسة الفروق في استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال الاشراف التربوي. للتعرف على فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات افراد العينة نحو تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال الاشراف التربوي (أقل من (5 سنوات- من (5- أقل من 10) سنوات - من (10- أقل من 15) سنة - من (15) سنة فأكثر)؛ تم حساب اختبار كروسكال واليس وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (14) اختبار كروسكال واليس للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول تطوير أداء المشرفين

التربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الاشراف التربوي

المحور	سنوات الخبرة في الاشراف التربوي	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال واليس	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: رقابة الاستشعار	أقل من 5 سنوات	137.92	3.86	0.28
	من 5 - أقل من 10 سنوات	133.90		
	من 10 - أقل من 15 سنة	95.54		
	من 15 سنة فأكثر	126.18		
المحور الثاني: رقابة اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	142.57	14.03	0.00
	من 5 - أقل من 10 سنوات	133.78		
	من 10 - أقل من 15 سنة	56.67		
	من 15 سنة فأكثر	127.30		
المحور الثالث: رقابة الممارسة	أقل من 5 سنوات	138.88	4.81	0.19
	من 5 - أقل من 10 سنوات	119.83		
	من 10 - أقل من 15 سنة	100.67		
	من 15 سنة فأكثر	135.45		
اجمالي الاستبانة	أقل من 5 سنوات	141.21	6.88	0.08
	من 5 - أقل من 10 سنوات	127.91		
	من 10 - أقل من 15 سنة	81.17		
	من 15 سنة فأكثر	129.82		

أسفرت نتائج الجدول عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة لإجمالي محاور واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، من وجهة نظر المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير، وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة في الاشراف التربوي)، حيث بلغت قيمة اختبار الفاء في إجمالي محاور الاستبانة (6.88) بدلالة (0.08)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن قدرة المشرفين التربويين على أداء المهام المطلوبة منهم وإسهامهم في تقليل الاتصال الورقي بما يؤدي إلى تسهيل عملية

التوثيق والمراجعة والمعالجة وإسهامهم في رفع مستوى الابتكار التنظيمي عند المعلمين، ومن هنا جاء اتفاق آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، على ضعف أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، وهو الأمر الذي يتطلب زيادة تحسين الواقع. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عاصي (2021)، والتي توصلت إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية حول آراء عينة الدراسة في واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجدة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

النموذج المقترح:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نص على: ما النموذج المقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية؟ فقد تم إعداد نموذج مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية، وذلك في ضوء ما أسفر عنه تحليل الدراسة في جانبها النظري للأدبيات المتعلقة بمجال الإشراف التربوي، بالإضافة إلى ما تم استنتاجه من الدراسة الميدانية، ويتضمن النموذج المقترح: منطلقات، وأهداف وعناصر وآليات تنفيذ النموذج.

1-منطلقات النموذج المقترح:

يقصد بمنطلقات النموذج المقترح: الأسس التي يُبنى عليها النموذج، وموجهاته الرئيسية، ويمكن حصر تلك المنطلقات لتطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية كالتالي:

- برنامج تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية المملكة 2030.
- توجهات المملكة العربية السعودية في الاهتمام بالتعليم من تدخلات من مشرفين ومعلمين وطلاب وما يتم في البيئة التعليمية من عمليات تساعد في تجويد المخرجات.
- الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال الإشراف التربوي وأساليبه الهادفة إلى تجويد العملية التعليمية وتطويرها.
- الدراسات السابقة والتجارب العالمية التي اهتمت بتطوير المشرف التربوي وتعزيز دوره في دعم المعلمين والعملية التعليمية.

2-مبررات النموذج المقترح:

- التغيرات والتحولات العالمية.
- الأولويات المجتمعية (تطوير التعليم).
- زيادة فعالية مؤسسات التعليم العام بالمملكة.

3-أهداف النموذج المقترح:

يهدف النموذج المقترح إلى تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية وفق ما يلي:

- تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرقابة التنظيمية.
- تحسين الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين ورفع جودة الأداء الإشرافي والتعليمي.
- المشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لبرنامج تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية المملكة 2030.

4- متطلبات تطبيق النموذج المقترح:

- متطلبات تنظيمية: تنظيم الاتصالات الإدارية بين الوحدات المختلفة، تحديد لوائح العمل والشراكات مع الجهات ذات العلاقة، هيكل تنظيمي داعم للرشاقة التنظيمية.
- متطلبات بشرية: ربط برامج التنمية للقيادات الاشرافية بأدوارهم، تدريب وتطوير المشرفين التربويين.
- متطلبات ثقافية: تحديث الثقافة التنظيمية السائدة وإحداث نقلة نوعية بإدارات ومكاتب التعليم بما يدعم الرشاقة التنظيمية.
- متطلبات تقنية: توفير الأجهزة التقنية ووسائل الاتصال الحديثة وتفعيلها.

5- النموذج المقترح وعناصر التطوير:

يسعى النموذج المقترح الحالي الى تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير، يستوجب علينا تطوير وتطبيق الاشراف التربوي في ضوء الرشاقة التنظيمية والتي تسهم بدرجة كبيرة الى تطوير ممارسات المشرفين التربويين وتحسينها ويستلزم ذلك مجموعة من الاليات منها ما يلي:

أولاً: على مستوى وزارة التعليم

- الاستعانة بمراكز اعداد القيادات الاشرافية لعقد الدورات المكثفة للمشرفين التربويين في مدخل الرشاقة التنظيمية.
- اصدار دليل لأهداف الرشاقة التنظيمية وآليات تطبيقه ويوضح دور المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم.
- تبسيط الإجراءات الإدارية من شأنها تشجيع المشرفين التربويين لدعم تطبيق الرشاقة التنظيمية.
- عقد الندوات واللقاءات على مستوى الوزارة او مكاتب التعليم لتداول الأفكار والمعلومات والتجارب ذات العلاقة بالرشاقة التنظيمية، ومن ثم الاستفادة من النتائج والتوصيات المستخلصة وتسخيرها في خلق مناخ توعوي يسهم في تهيئة المشرفين التربويين على تقبل مفهوم الرشاقة التنظيمية وتطبيقها.
- بناء مجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء التي تقيس مدى كفاءة تطبيق الرشاقة التنظيمية بشكل دقيق وفعال وتحديث نتائجها باستمرار.
- وضع خطة استراتيجية لتطبيق الرشاقة التنظيمية تتماشى مع برنامج تنمية القدرات البشرية في ضوء منظومة رؤية المملكة 2030 وآليات التحول الوطني.

ثانياً: على مستوى إدارات ومكاتب التعليم

- تكثيف البرامج والأنشطة لتطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى الإدارات والمكاتب ومتابعة التنفيذ.
- الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين في إدارات التعليم ولا سيما في مجال الرشاقة التنظيمية عبر اللقاءات والاجتماعات.
- حصر التحديات التي تواجه مكاتب إدارات التعليم في تطبيق الرشاقة التنظيمية لمعالجتها وإيجاد الحلول المناسبة لتفعيلها والاستفادة منها.

التوصيات:

- ضرورة نشر الوعي بثقافة الرقابة التنظيمية في إدارات التعليم بما يرفع مستوى الأداء وجودة المخرجات.
- عقد دورات تدريبية لإكساب المشرفين التربويين كفايات تطبيق الرقابة التنظيمية.
- اجراء المزيد من الدراسات حول مدخل الرقابة التنظيمية وتطبيقها.

المراجع:

- أبو عاصي، هشام عبد العزيز (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج*، 88 (88)، 900-950.
- الاقرع، عبيده عبد الهادي؛ عاشور، علاء يوسف (2022). أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقلة. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 6 (17)، 69-98.
- الانصاري، خلود احمد (2021). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرقابة التنظيمية. *مجلة الجامعة العراقية*، 51، 501-516.
- الدجني، اياد علي (2020). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة: الجامعة الإسلامية دراسة حالة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 43 (13)، 1-20.
- الذبياني، منى سليمان (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية*، 110، 33-84.
- الزامل، مها عثمان؛ الدوسري، هيا نجيت (2021). الرقابة التنظيمية في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29 (4)، 761-778.
- سلامة، عزة يوسف (2019). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20 (8)، 691-713.
- السمحان، منى عبد الله (2022). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الاقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 5 (2)، 343-390.
- الطوخي، هيثم محمد؛ الحربي، حماد دغيم؛ عوض الله، إبراهيم الدسوقي (2016). التنمية المهنية للقيادات التربوية بالملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية*، 24 (3)، 405-441.
- عبد الحميد، ميرفت (2015). ملتقى المرونة والرقابة المؤسسية.. كيف نصل الى الحكومة المرنه، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، دبي، الامارات العربية المتحدة. <https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2015-10-12-1.2479233>

- عبد المؤمن، علي معمر (2008). *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2016). *البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه*. ط18، عمان، الأردن: دار الفكر العربي.
- العجري، دينا فاروق إبراهيم (2017). *الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التجارة.
- العسيري، محمد علي محمد (2019). *تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 11، 117-150.
- عمر، دعاء محمد سيد (2020). *تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي*. *مجلة العلوم التربوية*، 3 (1)، 40-87.
- مجاهد، محمد عطوة، وعناني، هشام فنوح (2013). *استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديد.
- المصري، مروان وليد (2016). *استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة*. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - جامعة عين شمس*، 40، 257-341.
- المصري، مروان (2007). *تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الفلسطينية، غزة، فلسطين.
- المفيز، خولة عبد الله، والحمدان، أمل راشد، والعيضان، مي محمد (2020). *الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح)*. *مجلة العلوم التربوية*، (26)، 266-330.
- النشيلي، دينا حلمي (2020). *دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة*، 40 (3)، 163-182.
- نصر، نوال (2010). *التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) في الفترة من 14-15 أبريل 2010، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة*.
- همل، شعبان احمد (2021). *متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر*. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 15، 489-540.
- الهياف، هياف ناصر، وسلامة، كايد محمد (2016). *برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 4 (16)، 285-322.



- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, k.and Talbott, k. (2015). Organizational Agility.*The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., Zaimoglu., Z., (2017), " The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation", *Press Academia Procedia, Global Business Research Congress*, 3, 749-758.
- Mahmoudi, O. (2015). The Impact of E-Government on Organizational Agility: Case Study of Governmental Banks in Iran", *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2 (10), 1141-1160.
- Park, Young, Ki, (2011)."The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments The Role of Information Technologies", *A Dissertation Presented to the Usc Graduate School University of Southern California*.
- Paul, P., Magno, Q., Tim, C.& Rajeev, S. (2019)." Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities". *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 218- 237.
- Tracy, Marie (2019). A Case Study of the Perceived Effectiveness of Administrative Professional Developmentmm ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Grand Canyon University.



ملحق (1) أداة البحث (الاستبانة) في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم/ة المشرف/ة.....حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثتان بإجراء دراسة بعنوان تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية "نموذج مقترح".

وقد صُممت الاستبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتكونت من قسمين وهي:

- القسم الأول: المعلومات العامة وهي: (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي).

- القسم الثاني: وهي عبارة عن محاور الدراسة وهي كالتالي:

المحور الأول: بُعد رشاقة الاستشعار.

المحور الثاني: بُعد رشاقة اتخاذ القرار.

المحور الثالث: بُعد رشاقة الممارسة.

نرجو منكم متفضلين بالإجابة عن الأسئلة بكل صدق وشفافية وبأمانة تامة، حيث تساعد اجاباتكم في التوصل الى نتائج علمية مهمة، شاكرين، ومقدرين لوقتكم، وجهودكم.

الباحثتان:

أ.د/عبير بنت محفوظ آل مداوي

aalmdawi@kku.edu.sa

عبير سعيد غرمان العمري

redo-lence@hotmail.com

القسم الأول: المعلومات العامة

1- النوع

- ذكر

- انثى

2- المؤهل العلمي

- بكالوريوس

- ماجستير

- دكتوراه

3- سنوات الخبرة في الاشراف التربوي

- اقل من 5 سنوات

- من 5 - اقل من 10 سنوات

- من 10 - اقل من 15 سنة

- من 15 سنة فأكثر



القسم الثاني: محاور الاستبانة

فضلاً ضع علامة (√) أمام كل فقرة وفق درجة الموافقة التي ترونها مناسبة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول/ بُعد رشاقة الاستشعار: وهي القدرة التنظيمية لكشف واستقطاب الأحداث من التغير البيئي (اتجاهات تربوية حديثة، أساليب عمل جديدة، والتكنولوجيا المتقدمة) في الوقت المناسب.						
1	يستشعر المشرف الاحداث الميدانية من خلال رسم خطط العمل لمواجهة التحديات المستقبلية.					
2	يهتم المشرف بالأداء المستقبلي للمعلمين وتطويره.					
3	يساعد المشرف المعلم على بناء استراتيجيات تدريسية حديثة.					
4	ينفذ المشرف الدورات التدريبية الاستباقية للمعلمين في حال طرأ جديد.					
5	يوفر المشرف قواعد بيانات ومعلومات للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.					
6	يشجع المشرف المعلمين على تحريك الأفكار الإبداعية.					
7	يترك المشرف للمعلمين حرية انجاز أعمالهم بالطرق التي يرونها مناسبة.					
8	يوضح المشرف للمعلمين نقاط القوة لتدعيمها ومواطن الضعف لتحسينها في أداء عملهم.					
9	يوظف المشرف تكنولوجيا المعلومات للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية بما يتوافق مع متطلباتها.					
10	يتخذ المشرف القرارات في ضوء دراسة وتحليل التغيرات في البيئة المحيطة.					
المحور الثاني/ بُعد رشاقة اتخاذ القرار: ويقصد بها القدرة على تفسير الأحداث، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة، ووضع الخطط الفعلية في الوقت المناسب وعمل إجراءات تنافسية جديدة.						
11	يشارك المشرف المعلمين في صناعة القرارات التي تؤثر عليهم.					
12	يبقى المشرف على تواصل مع المعلمين بالطرق الافتراضية في جميع الأحوال.					
13	يطور المشرف خططاً بديلة في حالة الازمات او التغيرات المفاجئة.					
14	يجمع المشرف جميع الآراء للمساهمة الفعالة في حل المشكلات.					
15	يحرص المشرف على مبدأ الشفافية في العمل وتدقيق المعلومات والأفكار من أجل سهولة اتخاذ قرارات أداء العمل.					



16	يستفيد المشرف من نظم المعلومات لتسريع الإجراءات وتحقيق الرقابة التنظيمية.				
17	يحدد المشرف الفرص والتهديدات للمساهمة في رقابة اتخاذ القرارات الإدارية.				
18	يشجع المشرف المعلمين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.				
19	يعزز المشرف الثقة بينه وبين المعلمين.				
20	يوفر المشرف قاعدة بيانات موثقة ورسمية للتعامل مع منسوبي المدرسة مما يساهم في اتخاذ قرارات مناسبة.				
المحور الثالث/ بُعد رقابة الممارسة: وهي القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي، وتعديل العمليات والأساليب، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية، وتقديم خدمات جديدة ونماذج سريعة في الوقت المناسب.					
21	يعتمد المشرف على نظام اتصال فعال في التواصل مع المعلمين.				
22	يستجيب المشرف في الوقت المناسب لمتطلبات واحتياجات المعلمين.				
23	ينظم المشرف آليات التكيف الموائمة مع المستجدات في الوقت المناسب.				
24	يوظف المشرف الأساليب الإشرافية المتنوعة لرفع مستوى جودة العمل.				
25	يسعى المشرف الى التعرف على المشكلات البسيطة والبدء في التعامل معها قبل ان تصبح قضايا رئيسية.				
26	ينشر المشرف ثقافة الرقابة التنظيمية لتغيير اتجاهات بعض المعلمين.				
27	يحدد المشرف الأدوار التي يقوم بها المعلمون بما يخدم الرقابة التنظيمية.				
28	يهتم المشرف بتعريف المعلمين بطبيعة عملهم وادوارهم وواجباتهم ومسؤولياتهم.				
29	يوزع المشرف الحوافز على المعلمين وفقاً لكفاءاتهم الإنتاجية.				

ثالثاً: مقترحات أخرى للتطوير

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا ونؤكد لكم بقاء ما ورد في استجابات على الاستبيان في طي السرية والكنمان.