

واقع ممارسة المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام
بمدينة الدمام "دراسة ميدانية"

أ/ علي سعيد محمد آل حارس

ماجستير الإدارة والقيادة التربوية – كلية التربية –

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

المخلص:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام، إلى جانب تعرف المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لهذه الأدوار، ولتحقيق هذه الأهداف تم إتباع المنهج الوصفي المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (١٠٨) قائداً بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام، وذلك بما يمثل نسبة قدرها (٨٧.٨%) من المجتمع الكلي للدراسة، وقد أظهرت **نتائج الدراسة ما يلي:**

١- أن درجة تقدير أفراد الدراسة لممارسة المشرف التربوي لأدواره مجتمعه في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي (٣.٣٢ من ٥)، وبما يوافق نسبة مئوية (٦٦.٤%) حيث جاء ترتيب الأبعاد (تنازلياً) كما يلي: البعد الثاني (الاتصال)، بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، فالبعد الخامس (العلاقات الإنسانية)، بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، فالبعد الرابع (التكنولوجيا)، بمتوسط حسابي (٣.٢٩)، فالبعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات)، بمتوسط حسابي (٣.١٧)، وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الثالث (الحوافز)، بمتوسط حسابي (٢.٧٥).

٢- أن درجة تقدير أفراد الدراسة لوجود المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (موافق)، بمتوسط حسابي (٣.٨٨ من ٥)، وبما يوافق نسبة مئوية (٧٧.٦%)، وتمثلت أبرز المعوقات في: تكليف المشرف التربوي المتميز بأعمال إدارية وابتعاده عن ممارسة الأعمال الفنية، وكثرة أعداد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي، وقلة مشاركة المشرف التربوي في تخطيط المنهج وبنائه.

ABSTRACT

Study Title: The Role of the Educational Supervisor in Improving the Organizational Climate in General Education Schools in Dammam City.

The study aimed to identify practice degree of the educational supervisor to his roles in improving the organizational climate in the general education schools in Dammam city, in addition to identify the obstacles that prevent the educational supervisor from practice these roles. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive (survey) method was used, a questionnaire was used as a tool for collecting data, and the final study sample included (108) male principals of the general education schools in Dammam City, which representing (87.8%) of total study population.

The results of the study showed that:

1- The degree of study sample appreciation for the practice of educational supervisor to his roles in improving the organizational climate in the general education schools in Dammam city from perspectives of the general education schools male principals was with a (neutral) degree, with an average of (3.32 from 5) and with a percentage of (66.4%), where the

dimensions (descending) order were as follows: the second dimension (the communication) was first with an average of (3. 72) , then the fifth dimension (the human relations) with an average of (3. 70) , then the fourth dimension (the technology) with an average of 3. 29 , then the first dimension (the participation in decision-making) with an average of (3. 17) , and the third dimension (the incentives) in last rank with an average of (2. 75).

2- The degree of study sample appreciation for the presence of obstacles that prevent the educational supervisor from practice his roles in improving the organizational climate in the general education schools in Dammam city from perspectives of the general education schools male principals was with a (agree) degree , with an average of (3. 88 from 5) and with a percentage of (77. 6%) , where the most prominent obstacles were: assignment of the distinguished educational supervisor to administrative work , the large number of schools supervised by the educational supervisor , and the lack of participation of the educational supervisor in the planning and construction of the curriculum

المقدمة:

يعد العنصر البشري في المؤسسات التربوية من أهم الأسس التي يعتمد عليها لتحسين المناخ التنظيمي، وبما أن الإشراف التربوي يمثل أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية فإن الأنظمة التربوية والتعليمية تحرص على تطوير نظمها الإشرافية حفاظاً على فاعليتها وكفاءتها، فالمشرف التربوي يعتبر من العناصر الفاعلة في العملية التعليمية، ولأن المشرف التربوي يعد قائداً تربوياً فهو بذلك قدوة للمعلمين ومحط أنظارهم، وهذا يترتب عليه مسؤولية إنسانية تتمثل بإقامة العلاقات الإنسانية بين جميع أطراف العملية التربوية (سلمان، ٢٠٠٧، ص ٥٥٣).

والمشرف التربوي مسؤول عن القيام بوظائف الإشراف، وتنفيذ مهامه فعليه دور كبير في تطوير المعلمين وقادة المدارس وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة التي من شأنها تطوير العمل، وفق أسس علمية ومنهجية سليمة تكفل تطوير أدائهم. (الفاضل، ٢٠١٤، ص ١٧٨)

ويعد المشرف التربوي من أهم الكفاءات القيادية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المدرسة بجميع جوانبها التربوية والإدارية وكذلك جميع العناصر المؤثرة من منهج وطرق التدريس وكذلك المجتمع والطالب (الرويلي، ٢٠١٧، ص ٢٨).

فالمعلم بحاجة إلى المشرف التربوي ؛ لتحسين فاعلية التعليم وتطويرها نحو الأفضل فهو يقوم على تطوير كفاياتهم الفنية والتربوية (العلي، ٢٠١٦، ص ٤)؛ ولأن التعليم طريق التقدم كان إلزاماً لإيجاد بيئة تعليم مناسبة تتلاءم مع طبيعة العصر، فالتغيرات والتحديات لا يمكن الاستجابة لها إلا باستراتيجيات مختلفة كماً ونوعاً وهذا يتطلب من المشرف التربوي أن يكون متطوراً وفعالاً (الرويلي، ٢٠١٧، ص ٢٨).

وتبرز أهمية دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهامهم والارتقاء بمستوى العملية التعليمية وتوفير كل ما يخدم العمل ويحقق الأهداف المنشودة، سواء من خلال نقل الخبرات من مدرسة لأخرى، أو إشراك المدارس في نشاطات

وفعاليات تسهم في نهوضها، أو تقديم التوجيه والتقييم للمعلمين وقادة المدارس (امبيض، ٢٠١٤، ص ٤).

وقد أكدت دراسة المعاينة (٢٠١٤) على أهمية دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي، وكانت تهدف إلى معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء بحث يهدف إلى تحديد المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس في ممارسة دورهم في تحسين المناخ التنظيمي في المدارس.

كما أكدت دراسة الكيلاني (٢٠١٣) على العلاقة بين تحسين المناخ التنظيمي والروح المعنوية للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، وفي ضوء أهمية المناخ التنظيمي داخل المدارس، وأهمية دور المشرف التربوي في تحسينه، جاءت هذه الدراسة لتحديد أهم الأدوار التي ينبغي أن يمارسها المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الدمام، ودرجة ممارستهم لتلك الأدوار، وأهم المعوقات التي تحول دون ممارستهم لأدوارهم في تحسين المناخ التنظيمي بهذه المدارس

فالمشرف التربوي هو المعني بالدرجة الأولى بتيسير الأمور بشكلها السليم حسب ما خطط لها من خلال المهام والمسؤوليات المناطة به باعتباره شخصية قيادية، وإشرافية وتعليمية وتطويرية (الشراري، ٢٠١٤، ص ١٩٣).

وبما أن الحاجة للنمو المهني قائمة ومستمرة نظراً لتسارع المعرفة المستمر يوماً بعد يوم ولكون الإنسان محور هذه العملية فهي تتطلب جهداً كبيراً ووقتاً كافياً لتحقيقها، فالمشرف التربوي المقتردر يعمل من أجل إحداث التغيير الإيجابي في سلوك المعلم الصفي والتربوي معتمداً على خبراته وإمكاناته، للوصول بشكل أفضل لتطوير النمو المهني للمعلم، وتطوير مهاراته وقدراته بما يعود بالنفع على المتعلم (الفاضل، ٢٠١٤، ص ١٧٧).

ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة في المؤسسات التربوية لما له من أهمية في تطوير العملية التربوية والمناخ التنظيمي من المفاهيم المجازية ؛ لأن منطوق هذا المفهوم يرتبط بالجغرافيا وإذا استخدم إدارياً فيقصد الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً (غراغروي، ٢٠١٥، ص ٤).

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترسيخ السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكل القيم والعادات، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المدرسة بكل أبعادها، وأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق شخصية المدرسة، ويشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الثبات والاستقرار والعمل والإنتاج (اللياني، ٢٠١٧، ص ٩).

وتتملك كل مدرسة مناخاً خاصاً يؤثر على جميع الموجودين فيها ويشكل أنماط سلوكهم، ومن هنا جاء تركيز جهود المناخ التنظيمي للمدرسة على إعداد المعلم وتدريبه، وهذا يبرز الدور الريادي للمدرسة في توفير المناخ الملائم للمعلم الذي يساعد على تحقيق الأهداف التي تم وضعها، لما للمناخ من أثر بالغ على استقرار المعلم وإنتاجيته وبالتالي دافعيته للعمل، وأيضاً الحياة المدرسية والاندماج بين مكونات العمل المدرسي فإنه يستوجب عناية خاصة لتوفير مناخ إيجابي يساعد المتعلمين على التعلم (أبو حميدة، ٢٠١٥، ص ٤).

ويعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك المعلم، لذا يجب على القيادة التربوية أن تتحرك نحو تطوير هذا المناخ، فتوفر المناخ الملائم الذي يعد مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والمعرفة بالمناخ التنظيمي تكون ذات قيمة عظمى للقائد الناجح الذي تقع عليه مسؤولية تحقيق الأهداف التنظيمية (العبادي، ٢٠١٥، ص ٣).

ولكون المناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة باعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، لذا حرصت المنظمات والمؤسسات التربوية إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لكي يستطيع الأفراد أداء الأدوار وسط أجواء مشجعة وبعيدة عما يؤثر على سير أعمالهم (خطاب ٢٠٠٨، ص ٦٠)؛ لذلك تظهر الحاجة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام، والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة هذه الأدوار.

مشكلة الدراسة:

يعد المشرف التربوي عنصراً مهماً من عناصر العملية التعليمية؛ لما له من دور في تطوير أداء المعلمين وتحقيق الأهداف التعليمية من خلال المهام التي يقوم بها والتي تتعلق بتنمية المعلمين مهنيًا لتحقيق الأداء المتميز، ونتيجة لإحساس الباحث بالمشكلة من خلال عمله في ميدان التعليم لمدة (١٦) عاماً وتعامله مع عدد من مديري المدارس حيث لاحظ أن دور المشرف التربوي يعدُّ كبيراً في تحسين المناخ التنظيمي للمدارس العامة.

وقد سعت وزارة التعليم بجهود حثيثة من أجل تذليل الصعوبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي وتسخير كل الجهود من أجل أن يقوم المشرف التربوي بتنفيذ مهامه بكل سهولة ويسر، حيث إن هذه الآلية هي إيجاد الحلول المناسبة من أجل تطوير أداء المشرف التربوي ووظائفه ومهامه، كما تقترح بإيجاد مشرف تربوي متعاون يكون مسؤولاً عن عدة مدارس تكون قريبة من مدرسته الأساسية يشرف عليها ويعزز عمل المشرف الأساسي ويسهل كثيراً من المهمات (المحمدي، ٢٠١٠، ص ٩٧).

ويقع على المشرف التربوي مهام كثيرة في تطوير المعلمين أثناء خدمتهم وإرشادهم؛ لمواجهة التغيرات العالمية المتسارعة في المعرفة العلمية والتكنولوجية من أجل خدمة العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها. وقد أصبح المعلم شريكاً في العملية التعليمية والتربوية، وأصبح عمل المشرف التربوي يفرض عليه إتباع المقاييس الديمقراطية، واحترام مشاعر المعلمين والحوار معهم وبذلك تحول دور المشرف التربوي من التفتيش إلى التوجيه ثم تغيير إلى الإشراف التربوي القائم على أسس علمية، وهذه التطورات جعلت عملية الإشراف التربوي مفتاحاً هاماً للتقدم في العملية التعليمية والتربوية، ولا بد منها لنجاح العمل التربوي بشكل عام ونجاح المعلم في أداء واجبه بشكل خاص، وبالتالي تطور المستوى التربوي والتعليمي للطلاب اللذين هما محور العملية التعليمية والتربوية. (الباطين، ٢٠١٤، ص ١٤٩)

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام في بعد المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر قادة المدارس؟
٢. ما درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام في بعد الاتصال من وجهة نظر قادة المدارس؟
٣. ما درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام في بعد الحوافز من وجهة نظر قادة المدارس؟

٤. ما درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام في بعد التكنولوجيا من وجهة نظر قادة المدارس؟

٥. ما درجة تقدير أفراد الدراسة لوجود المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

١. تحديد أهم الأدوار التي ينبغي أن يمارسها المشرف التربوي لتحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام.

٢. تعرف درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر قادة المدارس.

٣. تعرف أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر قادة هذه المدارس.

٤. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز دور المشرفين التربويين في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية) للدراسة:

١. أهمية الإشراف التربوي بصفة عامة ودوره في تحسين العملية التعليمية.

٢. أهمية المناخ التنظيمي باعتباره عامل مهم ومؤثر في العملية التعليمية.

٣. تعد الدراسة إضافة في مجال الإشراف التربوي والمناخ التنظيمي، من خلال توضيح دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي.

٤. تسهم الدراسة في تحديد أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي.

الأهمية العملية (التطبيقية) للدراسة:

١. توجه اهتمام قادة المدارس والمشرفين والعاملين في المؤسسات التربوية إلى أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي.

٢. مساعدة أصحاب القرار في رفع مستوى التعليم وتطوير أساليبه؛ من خلال اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تعزيز دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي داخل المدرسة.

٣. الكشف عن جهود المشرفين المتمثلة في تحسين العملية التعليمية والمساعدة في تحسين المناخ التنظيمي وإفادة قادة المدارس من هذا الجهد.

٤. يمكن أن تفيد المشرفين أنفسهم من خلال الوقوف على مدى ممارستهم لأدوارهم ومن ثم العمل على تطويرها والتغلب على معوقاتها.

٥. إفادة الباحثين من نتائج الدراسة وأهم توصياتها لإجراء دراسات مستقبلية في نفس المجال.

حدود الدراسة:

١. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تعرف دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس في مدينة الدمام في مجال (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال، الحوافز، التكنولوجيا، العلاقات الإنسانية).
٢. الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.
٣. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في مراحل التعليم الثلاث (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) بمدينة الدمام.
٤. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على قادة مدارس التعليم العام في مدينة الدمام.

مصطلحات الدراسة:

١. الدور: الأنماط السلوكية المتوقعة أو التي يؤديها فرد ما في سياق اجتماعي. (الرويلي، ٢٠١٧، ص ٣١).
- ويعرفه الباحث الدور إجرائياً: المهام التي يمارسها لمشرف التربوي لتحسين المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام في مجالات (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال، الحوافز، التكنولوجيا، العلاقات الإنسانية).
٢. **المشرف التربوي:** هو المعلم المرشح الذي يتم تعيينه في وزارة التربية والتعليم، بناء على ترشيحه من قبل إدارة التعليم؛ للإشراف على المعلمين بهدف تحسين العملية التعليمية وتطويرها (الوديان، ٢٠٠٧، ص ١٥).
- ويعرف **الباحث المشرف التربوي إجرائياً:** هو الشخص المؤهل علمياً وتربوياً، والمكلف رسمياً من قبل وزارة التعليم للقيام بمهمة تحسين أداء المعلمين في المدارس، وتطوير مهارات قادة المدارس، وفق ضوابط معينة.
٣. **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مرآة عاكسة لمهارات وسلوك المديرين وكافة الظروف والخصائص المميزة لبيئة العمل ولعمليات التفاعل التي تتم داخل النظام الاجتماعي والمدرسي، والتي تؤثر على الأداء الوظيفي للمعلمين وتحدد اتجاهاتهم في العمل (الليحاني، ٢٠١٧، ص ٩٣).
- ويعرف الباحث المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: الجو العام الذي يسود المدرسة وتعكسه التفاعلات الاجتماعية والمهنية والعملية للأفراد.

٤. مدارس التعليم العام:

القطاع الذي يقدم الخدمة التعليمية المجانية في كافة المراحل المتعددة في نظام التعليم بوزارة التعليم مقسماً إلى ثلاث مراحل، وهي الابتدائية ست سنوات – المتوسط ثلاث سنوات – الثانوي ثلاث سنوات. (الغامدي، ٢٠١٠، ص ٧٩)

الدراسات السابقة:

دراسة الرويلي (٢٠١٧)، هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في عصر المعرفة والوقوف على إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين إجابات أفراد العينة وقد شملت (١٥٤) معلماً و(١٦٨) معلمة بمدينة عرعر، وقد استخدم الأسلوب المسحي الوصفي ومن أبرز النتائج: أن المشرف التربوي يمارس دوره في عصر المعرفة في مجال دمج التقنية بالتعليم بدرجة متوسطة وفي مجالات بيئات التعلم بدرجة متوسطة.

دراسة ياغي (٢٠١٧)، هدفت تعرف دور مشرفي المرحلة الأساسية في لواء وادي السير في التوسع باستخدام الأساليب الإشرافية وعلاقته بتحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم، وعينة الدراسة تكونت من (٢٤٢) معلماً ومعلمة منهم (١٨٨) من الذكور و(٥٤) من الإناث بلواء السير بالأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المتوسطات الحسابية كانت متوسطة كما بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجاباتهم تعزى لمتغير الخبرة ولصالح المعلمين ذوي الخبرة التي تتراوح بين ١- أقل من ٥ سنوات. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات منها تشجيع المشرفين التربويين على التوسع في استخدام الأساليب الإشرافية على المعلمين، وتدريب المشرفين على استخدام الأساليب الإشرافية المختلفة.

دراسة السريحين (٢٠١٧)، هدفت تعرف دور المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس، وكانت عينة الدراسة العينة القصدية تكونت من (٥٧) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن دور المشرفين التربوي بالأردن في تحقيق التنمية المستدامة لمعلمي المدارس الحكومية في لواء الرمثاء من وجهة نظر مديري المدارس كان عند مستوى متوسط، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وللمرحلة التعليمية، وللمؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بما يلي: تعزيز دور المشرف وبيان أهميته ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للمعلمين.

دراسة اللحائي (٢٠١٧)، وقد هدفت تعرف المناخ السائد في الثانوية الحكومية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمين وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المناخ المدرسي والتي تعزى للمؤهل والخبرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (٣٠٥) معلماً بمكة المكرمة. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن أغلب جوانب المناخ المدرسي تخدم سلوك المواطنة التنظيمية مثل: (العلاقات الإنسانية، لوائح وأنظمة العمل، والعمل الجماعي) وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير معلمي المدارس الثانوية حول واقع المناخ المدرسي يمكن أن تعزى للمؤهل العلمي.

دراسة الخطيب (٢٠١٧)، هدفت استقصاء درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة استخدام المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة الأساسية عمان كان متوسطاً من وجه نظر المعلمين، وجاء في المرتبة الأولى مجال (البعد الإنساني)، يليه مجال (الضبط والمراقبة)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة (البكالوريوس) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. ومن بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة ما يلي: ضرورة تدريب المعلمين من جميع فئات الخبرات التعليمية وأصحاب المؤهلات العلمية من فئة أقل من ماجستير على مفاهيم دليل المناخ التنظيمي وآليات عمله في الميدان التربوي.

دراسة العلي (٢٠١٦)، هدفت الوقوف على دور المشرف التربوي في تطوير المناهج من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٩٧) معلماً ومعلمة. وقد استخدمت الأسلوب المسحي الوصفي. ومن أبرز نتائجها إن هناك دوراً للمشرف التربوي في تحسين المناهج، ففي مجال الأهداف دلت أن المشرف التربوي على وعي بالأهداف، وفي مجال التخطيط دلت بأن دور المشرف التربوي في هذا المجال عالي.

دراسة السيد (٢٠١٥)، هدفت معرفة دور المشرف التربوي في ترقية أداء معلم المرحلة الثانوية بمحلية كرري، وكذلك معرفة أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي بالمرحلة والمقترحات لتطوير عمل الإشراف التربوي. وقد تكونت عينة الدراسة من ١٠٠ معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي: أن الدور الذي يقوم به الإشراف التربوي في ترقية الأداء لمعلمي المرحلة الثانوية في المجالات: (التخطيط للدرس، التنفيذ للدرس، الإدارة الصفية، التقويم، المشكلات، المقترحات)، وكانت نسب الموافقة بناء على المحاور كما يلي: مقترحات تطوير عمل المشرف بنسبة عالية، ثم مشكلات الإشراف التربوي، ثم تلتها دور الإشراف في ترقية المعلمين في مجال تنفيذ الدروس، ثم مجال تخطيط الدروس. وكان من أبرز التوصيات ما يلي: ضرورة تدعيم العلاقات الإنسانية بين المشرفين والمعلمين وإتاحة الفرصة للمشرف لحضور اللقاءات والندوات التي تساعده في تطوره الشخصي والمهني وتخفيف الأعباء على المشرف التربوي.

دراسة الفاضل (٢٠١٤)، هدفت معرفة دور المشرف التربوي في تطوير وتنمية المعلمين بمحافظة جرش وقد كانت عينة الدراسة (٢٥٠) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الأسلوب المسحي الوصفي. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين بمحافظة جرش يمارسون دورهم في تطوير وتنمية المعلمين مهنيًا بدرجة عالية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات الأداة، وأن الذكور حققوا جميع المجالات بمتوسطات حسابية أكثر من الإناث. كذلك اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخطيط والتدريس والوسائل التعليمية تعزى للخبرة لصالح الخبرة.

دراسة الدخيل (٢٠١٤)، هدفت تعرف على الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي ودور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي تعتبر مجموع الجهود والإمكانات المبذولة من قبل الجهاز التربوي لرفع مستوى مخرجات العملية التعليمية؛ من أجل تحقيق رضا العميل في النهاية، وكذلك يتوقف نجاح العملية التعليمية على كفاءة المشرف والمدير والمعلم، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب المشرفين التربويين على مبدأ القيادة وضرورة اختيار المشرفين التربويين حسب معايير محددة، وأيضاً استخدام المشرف التربوي للبيانات لتحسين النظام ككل.

دراسة العسكر (٢٠١٤) هدفت تعرف على واقع المناخ التنظيمي وأهم أبعاده ومجالاته ودرجة تحققه بشكل عام ومدى تحققه في كل مجال، إضافة إلى التعرف على أبرز معوقاته، وقد استخدم الأسلوب المسحي الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلماً بمدينة الرياض. وكان من أبرز النتائج أن بعد العلاقات الإنسانية احتل المرتبة الأولى، ثم الإدارة المدرسية، ثم يأتي بعد ذلك الاهتمام بالعلاقات مع أولياء الأمور، وأخرها بعد بيئة المدرسة. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور (معوقات المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية) عند مستوى (٠.٠٥) تعزى لمتغيرات: (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

دراسة المعاينة (٢٠١٤)، هدفت معرفة دور المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظتي عمان والزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين وبيان ما إذا ما كانت هذه التصورات تختلف باختلاف المركز الوظيفي والمؤهل العلمي، والخبرة، والجنس. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب التالي: علاقة المدير مع المسؤولين ثم شؤون العمل الإداري وسياسته ثم البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم العلاقات الإيجابية، ثم شؤون الطلبة، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين، وأن أكثر الممارسات لدور مدير

المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب كالتالي: البناء المدرسي وتجهيزاته، ثم علاقة المدير مع المسؤولين ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

دراسة "بريندا" (2014) Brenda هدفت تعرف عوامل المناخ التنظيمي وأثره على دافعية العمل عند المعلمين. شارك في الدراسة ١٣٨ معلماً. وقد تم جمع البيانات باستخدام تقنية المسح وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي، وقد بينت النتائج أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل كبير على دوافع العمل عند المعلمين. وقد وجد أن القيادة الجماعية والعلاقات المتبادلة من عناصر المناخ التنظيمي في المجتمع المدرسي عوامل مهمة تؤثر على دافعية العمل عند المعلمين، ونتائج هذه الدراسة لها آثار على دور الإداريين وبشكل خاص في تعزيز المدرسة إيجابياً من أجل تحفيز المعلمين لتحسين أدائهم.

دراسة غافيفكر وإبراهيم (٢٠١٤) Ghavifekr & Ibrahim هدفت الكشف عن دور المشرف التربوي في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في كوالالمبور في ماليزيا. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت أداة الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم من معلمي المدارس الثانوية الخاصة في كوالالمبور واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن المشرف التربوي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في كوالالمبور في ماليزيا.

دراسة الكيلاني (٢٠١٣)، هدفت معرفة دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، وتكونت الدراسة من (٢٢٧) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت فيها الأسلوب المسحي الوصفي. وكانت أبرز النتائج: إن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في تحسين المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كانت متوسطة وكان هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

دراسة الديحاني (٢٠١٣)، هدفت الكشف عن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) معلماً ومعلمة من منطقتي الفروانية والجهراء بدولة الكويت. وقد كشفت النتائج أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، وجاء في الرتبة الأولى التركيز على الإنتاج، وفي الرتبة الثانية الدفع، وفي الرتبة الثالثة الانتماء، وفي الرتبة الأخيرة الألفة، وتبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح الخبرة الأطول. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بإعداد برامج تدريبية للمديرين والمعلمين على كيفية الارتقاء بالمناخ التنظيمي للمدرسة وتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية، وضرورة إدراج المناخ التنظيمي في عمليات تقويم المؤسسات التعليمية.

دراسة كل من كانو وجيراسا (2013) Cano Garcia هدفت تقييم وتحليل الاستراتيجيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لإيجاد نقلة نوعية في الإشراف التربوي، الذي بدوره يعزز المدارس وطبقت الدراسة على ممارسات (٢٧٨) مشرفاً في ثلاث مناطق. وقد بينت النتائج أن المشرفين التربويين لا يتلقون تدريباً كافياً للتعامل مع التعليم الرقمي والفصول القائمة على التكنولوجيا والمعلومات

دراسة "رالف والبير" Ralf A (2011)، هدفت الدراسة تعرف دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني لمعلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدارس شرق ولاية كارولينا وبيان

أثر كل من متغير الجنس والخبرة والمؤهل في تحديد ذلك الدور، واعتمد الباحث في معالجته لموضوع الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانة موزعة على سبع مجالات هي: التخطيط للتدريس، الكتاب المدرسي، والمنهاج، الأساليب وطرائق التدريس، الوسائل التعليمية، التقويم والاختبارات، إدارة الصف، العلاقات الإنسانية، وطبقت الاستبانة على عينة حجمها (٢٥٠) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت النتائج أن دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني للمعلمين كان مرتفعاً، كما أكدت على أن مجالات دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني للمعلمين أتت به مرتبة تنازلياً حسب آراء المعلمين والمعلمات كما يلي: إدارة الصف، الأساليب وطرائق التدريس، التقويم والاختبارات، الكتاب المدرسي والمنهاج، التخطيط للتدريس، العلاقات الإنسانية، الوسائل التعليمية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق فيما يتعلق بالجنس، بينما هناك فروق فيما يتعلق بالخبرة، وفيما يتعلق بالدورات التدريبية لصالح الأكثر حصولاً عليها.

دراسة "دوجلاس" (2010) Douglas ، هدفت بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي والتزام المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية الأريزونا الأمريكية، وقد استخدم الباحث استبانة شركة أوراسكوم للمناخ التنظيمي وفحصت أربعة عوامل مستقلة هي: القيادة الجماعية، والسلوك المهني للمعلم، وضغوط العمل، والبناء المؤسسي، بالإضافة إلى الالتزام بوصفه متغيراً تابعاً، وخلصت الدراسة إلى أن مؤشر السلوك المهني للمعلم أفضل مؤشر للالتزام المعلم بالإضافة إلى القيادة الجماعية

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة:

بالنظر إلى معظم الدراسات السابقة نجد أنها تناولت دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي، حيث إن هناك دراسات توافقت مع موضوع الدراسة الحالية ومن بين هذه الدراسات:

أولاً: أوجه الشبه

١. تتفق هذه الدراسة مع دراسة الروبلي (٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في عصر المعرفة.
٢. تتفق هذه الدراسة مع دراسة السيد (٢٠١٥) وقد هدفت إلى معرفة دور المشرف التربوي في ترقية أداء معلم المرحلة الثانوية بمحلية كرري، وكذلك معرفة أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي بالمرحلة، والمقترحات لتطوير عمل الإشراف التربوي.
٣. تتفق هذه الدراسة مع دراسة غافيفيكر وإبراهيم (2014) Ghavifek & Ibrahi وتهدف إلى الكشف عن دور المشرف التربوي في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في كوالالمبور.
٤. تتفق هذه الدراسة مع دراسة الليحاني (٢٠١٧) وقد هدفت إلى التعرف على المناخ السائد في الثانوية الحكومية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمين.
٥. تتفق هذه الدراسة مع ودراسة العسكر (٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأهم أبعاده.
٦. تتفق هذه الدراسة مع دراسة الأسمرى (٢٠١٠) وهدفت إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي في مدارس المرحلة الثانوية.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تختلف هذه الدراسة عن كل الدراسات السابقة، في عينة الدراسة فقد كانت جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي بالدمام، واستخدم المنهج المسحي الوصفي بأسلوب الحصر الشامل وتطرقها لموضوع دور المشرف التربوي وتأثيره على المناخ العام بمدارس التعليم العام الحكومي بمدينة الدمام.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١. تحديد المنهج المناسب للدراسة وتحديد الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة.
٢. تحديد أداة الدراسة المناسبة وكيفية بنائها والتعرف على المجالات والفقرات الممكن استخدامها في أداة الدراسة بمحوريها المختلفين الإشراف التربوي أو المناخ التنظيمي.
٣. صياغة أسئلة الدراسة.
٤. تكوين فكرة الدراسة الحالية موضوع الدراسة.
٥. الاطلاع على المصادر والمراجع التي تتناسب مع الدراسة الحالية.

- ما تميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. توجيه اهتمام قادة المدارس والعاملين في المؤسسات التربوية إلى أهمية المناخ التنظيمي.
٢. تميزت هذه الدراسة بدراسة دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي في التعليم العام بمدينة الدمام في ضوء متغيرات (المرحلة الدراسية، الخبرة، المؤهل العلمي).
٣. تميزت هذه الدراسة أنها تطرقت إلى مفهوم تحسين المناخ التنظيمي عبر خمسة مجالات، أشار إليها الباحث في أداة الدراسة.
٤. تميزت هذه الدراسة بأنها استخلصت أهم المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ أهم أدواره.

الإطار النظري:

المحور الأول: الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي كمفهوم شأنه شأن كثير من المفاهيم التربوية قد اتخذ أشكالاً متعددة؛ لذلك ظهرت كثير من التعريفات لمصطلح الإشراف التربوي، وقد اختلفت آراء الباحثين والمربين حول تحديد ماهية الإشراف التربوي وذلك لاختلاف نظرتهم إليه ومدى تصورهم للإشراف التربوي ووظيفته، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات للإشراف التربوي وفيما يلي عرض لبعضها: -

وقد عرف الشيخى (٢٠٠٩) الإشراف التربوي على أنه: عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيسي تحسين عمليتي التعليم والتعلم، من خلال مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التعليمية والتربوية، مع تقديم وتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية لنمو وتطوير جميع تلك الأطراف، وما يلزمها من متابعة، وفق تخطيط عملي وتنفيذ موضوعي بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره. (ص٢٧)

كما يعرف أبو شملة (٢٠٠٩) الإشراف التربوي بأنه: عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين النتائج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد، الذي يؤدي إلى نمو الطلبة فكرياً وعلمياً واجتماعياً، وتحقق لهم الحياة السعيدة في الدنيا والآخرة. (ص٩).

ويعرف أيضا بأنه: أنشطة لخدمة المعلمين في القضاء على مشكلاتهم الأدائية والصفية ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في جميع مجال العمل المدرسي ؛ لبروز إمكاناتهم الشخصية والمهنية بما يحقق رفع المستوى التعليمي والتحصيلي للطلبة ، وتحقيق الأهداف التربوية العامة (Hismanoglu , 2010, p10)

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة للإشراف التربوي يعرفه الباحث بأنه: عملية تربوية تهدف لمساعدة المعلم والطالب وقائد المدرسة، من أجل تطوير وتسهيل عملية التعليم والتعلم بجميع أبعادها وتحقيق نمو الطلاب التربوي والتعليمي والمعرفي والنفسي والعاطفي.

أهداف الإشراف التربوي:

ينقسم الإشراف التربوي كما أشار العديد من المتخصصين والباحثين إلى أهداف عامة وأخرى خاصة تفصيلية للإشراف التربوي، ويتفق الكثير منهم على أن الهدف العام الشامل هو تحسين عملية التعلم، ويشير بعضهم إلى أن الهدف النهائي هو نمو الطلاب ومن ثم تحسين المجتمع، وفيما يرى بعض المختصين ومنهم السماحي (٢٠١٦) أن للإشراف التربوي عدة أهداف مهمة وهي:

١. العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية.
٢. مساعدة المعلمين على الوقوف والاطلاع على أحسن الطرق وكل جديد في ميدان تخصصهم والاستفادة منها في تدريس موادهم.
٣. الكشف عن حاجات المعلمين وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس.
٤. احترام شخصية المعلم وقدراته ومساعدته على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.
- ٥- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.
- ٦- مساعدة المعلم على تقويم أعمال الطلاب، وتقويم نفسه ليعرف على نقاط قوته فيدعمها ونقط ضعفه فيعالجها. (ص ٢٩)

وكما تهدف عملية الإشراف إلى تحقيق التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة ذات العلاقة في التخطيط وتنفيذ برامج التعلم، والتدريب والكتب والمناهج، واستراتيجيات التعلم، والعمل على تفعيل المشاركة في الميدان التربوي، وعلى التقييم الذاتي وتقييم الآخرين، ما يكفل تحقيق الأهداف للإشراف التربوي والتي ذكرها المغيدي (٢٠١٣) وكان من ضمنها ما يلي:

١. إتاحة المجال للطلاب كي يواجه الموقف التعليمي بأكمله على أرض الواقع ويتكيف معه بما تؤهله له معلوماته ودراسته.
٢. إعطاء الفرص الحقيقية لاكتساب الخبرات العلمية والمهارات الأساسية اللازمة لإعداد المعلم الناجح.
٣. استكمال النواحي الفنية اللازمة، والجوانب العملية التطبيقية لمعلم المستقبل، والتي لا يمكن استكمالها إلا عن طريق التربية العملية.
٤. تعويد المعلم في بداية الأمر على تحمل المسؤولية لجميع الأعمال المسندة إليه.
٥. تنمية القدرة على النمو الذاتي والنقد البناء عن طريق ملاحظة المعلم نفسه وملاحظته من قبل زملائه والمشرفين عليه.
٦. اشتراك المعلمين فعليا في المشاركة في جميع النشاطات داخل المدرسة وخارجها.

٧. وضع الطالب في موقف تعليمي طبيعي.
٨. عرض الاتجاهات السلوكية المرغوب فيها، كآداب وأخلاقيات المهنة.
٩. منح الفرص لتنمية الروح القيادية في المعلم كقائد للمجموعة. (ص ٢٢)
١٠. وهناك من يرى أن من أهداف الإشراف التربوي ما يلي:
١١. مساعدة المعلمين على أن يحققوا غايات التربية والتعليم.
١٢. تطوير نمو المعلمين المهني ومساعدتهم على تحسين أنواع النشاط التي يقدمها للطلاب.
١٣. المساهمة في تحقيق جودة العمليات التربوية وجودة مخرجاتها (الدخيل، ٢٠١٤، ص ٢١٣)

وفي ضوء العرض السابق لأهداف الإشراف التربوي يرى الباحث أن الإشراف التربوي له أهداف يسعى لتحقيقها ومن أبرزها:

١. تحسين أداء النظام التعليمي وتطويره نحو مزيدا من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية.
٢. مساعدة المعلمين على تطوير قدراتهم.
٣. تشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار.
٤. التعرف باستراتيجيات التعلم الحديثة والاتجاهات للمناهج الدراسية والوسائل التعليمية.
٥. تحسين الظروف المدرسية بتحسين العلاقات بين المعلمين وكذلك بين المعلمين والإدارة.

أهمية الإشراف التربوي:

يحتاج الإنسان إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين، ومن هنا تنبع الحاجة للمشرفين التربويين الذين يحتلون مركزاً مهماً في الأنظمة التعليمية، لذا فإن أنظار المسؤولين في المجال التربوي تتجه إليهم، باعتبارهم قادة تربويين ومستشارين متخصصين في التربية، والمناهج وطرائق التدريس، فالإشراف التربوي يؤدي إلى تحسين عمل المعلمين والطلاب على حد سواء، وذلك عن طريق تشجيع كلاً من المعلم والطلاب واقتراح وتعزيز أنماط جديدة من العلاقات الإنسانية، التي ستصبح قوة موجهة لتنسيق الجهود وتحسين إنتاجية التعليم. (مالك، ٢٠١٣، ص ٣٤)

وتتجلى أهمية السمة العلمية للمشرف التربوي كما يرى البشر (٢٠١٥) في كون الإبداع والابتكار في المجال التعليمي يعتمداً كبيراً على قدرة المشرفين التربويين المستندة إلى الفهم العلمي والإدراك الواعي لأحدث التجديدات والابتكارات التي تمخضت عن البحوث العلمية في مجال التربية والتعليم، وأن النشاطات التي يمارسها المشرفون التربويون ينبغي أن تتركز في اتجاهين:

١. الأول: المهارات الاتصالية بينهم وبين العاملين معهم سواء في العملية التعليمية أو في العملية الإدارية.
٢. الثاني: استخدام التقنيات الحديثة في حل المشكلات التي يصادفها المعلمون، وإحباط كل المعوقات التي تعيق العمل في المدرسة، وخلق المناخ التعليمي الجيد، ومن هنا تبرز الأهمية البالغة لضرورة تطوير القدرات الإشرافية لدى المشرفين التربويين. (ص ٩)

ونجد أن الإشراف التربوي يساعد على الارتقاء بجودة التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التعليمية والتربوية، فهو الذي يحدد الطرق والاستراتيجيات للعملية التعليمية، وينير السبل

للعاملين فى الميدان لبلوغ الغايات المنشودة، بل إن نجاح عمليتي التعلم والتعليم أو فشلها وكذلك ديناميتها أو جمودها يعتمد على المشرف التربوي وقدرته على إحداث التغيير فى المدرسة ومحيطها. (البشر، ٢٠١٥، ص ٢٠)

لذلك فإن الإشراف التربوي لم يعد مهمة رقابية، بل أضيف إليه عناصر جديدة لدراسة ظروف المدرسة والمعلم، وطرق التدريس، والمنهج الدراسي، ومستلزمات التقنية، والوسائل التعليمية وممارسة التعليم بأجواء تعبر تعبيراً صادقاً عن الكيفية التي تستطيع بها الهيئة التدريسية تحقيق رغبات وميول واتجاهات الطلبة فى محيط المدرسة والبيئة، وأصبح أداة لحماية وصيانة حقل التربية والتعليم، من كل ما يعترضه من صعوبات تؤثر سلباً فى حاضر ومستقبل حياة الطلبة العلمية والوطنية. (المغدي، ٢٠١٣، ص ١٨)

ويضيف سلمان (٢٠٠٧) بأن الإشراف التربوي عمل تعاوني يركز بشكل عام على تحسين العملية التعليمية والتربوية بجميع عناصرها ويتصدرها المعلم بصفته الركيزة الأساسية، والمشرف التربوي مسؤول عن تلك العملية بصفته حاضر في ميدان العمل التربوي، وهذا ما يؤكد دوره المشرف التربوي فى مساعدة المعلم والمتعلم فى تبسيط المقررات الدراسية واختيار الوسائل التعليمية، وأساليب التقويم المناسبة؛ ولذا يجب الاهتمام بالمشرفين التربويين، والحفاظ على توفير احتياجاتهم من الناحية الفنية والتربوية والإدارية لممارسة عملهم. (ص)

كما يضيف السريحيين (٢٠١٧) بأنه الإشراف التربوي يساهم من خلال المشرف التربوي فى اكتشاف مهارات وإبداعات المعلمين وتميزهم، فيعمل على نشرها كخبرات تربوية، يستفد منها سائر المعلمين؛ لذا فإنه يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يحقق الأهداف المرسومة للمنظمات التربوية والتعليمية. (ص ١٦)

ويرى الباحث أنه أهمية وجود المشرف التربوي فى المدرسة، تكمن فى إضافة الشيء الكثير من خبراته فى مجال التدريب للمعلمين الجدد، وكذلك مساعدة المعلمين القدامى فى مواكبة التطورات التربوية والعلمية التي من شأنها الرقي بعملية التعليم وتطوير أداء المعلم، خاصة فى إرشاد المعلم إلى كيفية التعامل مع المستجدات التربوية.

ويتضح مما سبق أهمية الإشراف التربوي والحاجة الماسة إليه فى ميدان التربية والتعليم، إذ أنه ملازم لكل خطوة من خطوات البناء التعليمي بدءاً من عملية التخطيط وحتى عملية التقويم، إذ أنه لا نجاح لكل لبنة من لبنات التربية والتعليم إلا فى ظل وجود إشراف تربوي فاعل ومثمر، والإشراف التربوي له الدور البارز فى إنجاح العمل التربوي وتحسين أدائه وتدعيمه بالأساليب الفعالة التي تمكنه إتقان العمل ورفع ناتج المستوى التعليمي والتربوي.

أنماط الإشراف التربوي:

يتناول هذا الجزء أنماط الإشراف التربوي بشكل عام ومن أهمها (الديمقراطي، والتصحيحي، والوقائي، والبنائي، والعيادي، والإلكتروني، والمتنوع، والتطوري، وبالأهداف) وفيما يلي عرض لهذه الأنماط كما أوردها المغدي (٢٠١٣) على النحو التالي:

١. الإشراف الديمقراطي:

يطلق عليه المفهوم الديمقراطي التعاوني ويعتمد على القيادة التي ترأس العملية التعليمية، وهو يعتمد على احترام شخصية المعلم، فالعلاقة بين المشرف والمعلم علاقة طيبة يسمح للمعلم فيها بالمشاركة والمناقشة، فهذا المفهوم يثق فى إمكانات المعلمين ويقوم على مبدأ التعاون، وفيه يشترك المعلمون مع المشرفين والمهتمين بأمور التعليم وأولياء الأمور فى حل مشكلات التعليم والإشراف

الديمقراطي الشامل لا يقتصر على توجيه نشاط المعلم فى الفصل، بل أصبح يتضمن نواحي الأنشطة الأخرى فى المدرسة مثل: الأنشطة المدرسية ومواهب الطلاب. (ص ٦١)

ويتمثل الإشراف الديمقراطي باعتقاد المشرف التربوي بأن وظيفته هي تقديم المساعدة للآخرين؛ لتحديد ما سيقومون به من أعمال، والتفكير معهم فى الطرق التي يؤدون بها ذلك العمل ومساعدتهم على تنفيذ الخطط وحل المشكلات، وأن يهيئ الظروف للمعلمين لتحقيق الأهداف ونمو المهارات. (الرقب، ٢٠١٦، ص ١٦)

ويرى الأبيض (٢٠١٧) أن الإشراف الديمقراطي يعتمد على احترام شخصية المعلم، فالعلاقة بين المشرف والمعلم علاقة جيدة يسمح فيها للمعلم بالمشاركة والمناقشة؛ لأن المبدأ الذي يتعامل فيه المشرف التربوي مع المعلمين قائم على الثقة والتعاون والمشاركة فى حل المشكلات التربوية والتعليمية (ص ١٢٥)

٢. الإشراف الوقائي:

يعتبر هذا النوع من الاتجاهات الحديثة فى الإشراف التربوي، ومما يميزه عن تلك الاتجاهات أنه يعتمد على إجراءات وقائية يجب أن يقوم بها المشرف التربوي؛ بحيث تمنع أو تحد على الأقل من وقوع المعلم فى الأخطاء خلال ممارسته العملية التعليمية. (الديداوي، ٢٠٠٨، ص ٣٥)

ويمتلك المشرف التربوي وفقا لهذا النمط عددا من السمات القيادية التي تجعل المشرف يكتشف الخلل قبل وقوعه، وهنا على المشرف التربوي أن يضع فى حسابه عند إعداد الخطط الإشرافية حاجات المعلمين القدامى أو الجدد من خلال الملاحظة الشاملة لما يدور حوله فى البيئة الصفية أو المدرسية، فيضع الخطط الوقائية التي تتضمن ضعف احتمالات الوقوع فى الأخطاء. (العمرى، ٢٠١١، ص ٣٣)

٣. الإشراف التصحيحي:

تكمن فاعلية الإشراف التصحيحي فى توجيه العناية الجادة إلى إصلاح الخطأ وعدم الإساءة إلى فاعلية المعلم وقدرته على التدريس، وليس من المهم اكتشاف الخطأ وإنما تقدير الآثار التي يمكن أن تترتب عليه، وقد يكون خطأ المعلم بسيطاً يمكن تجاوزه إن لم يترتب عليه آثار ضارة ولم يؤثر على العملية التعليمية، وقد يكون جسيماً يستدعي الإصلاح وينبغي أن ينال عناية المشرف بمقدار ماله من خطأ. (العلي، ٢٠١٦، ص ٢٤٢)

ويعد هذا النمط من الأنماط التي تنتظر إلى المشرف كميتر تربوي، وقائد ينير السبل بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة فى أجواء من الثقة والاحترام المتبادل القائم على الإقناع بعيداً عن التعصب والتسلط، ونجد فى الإشراف التصحيحي أن المشرف التربوي يلاحظ لدى زيارته الميدانية للمعلمين فى مدارسهم بعض الأخطاء فى إعداد الخطة اليومية أو الفصلية أو غيرها، فيستثمر المشرف التربوي تلك الحالة ويساعد فى تصحيح مثل هذه الأخطاء بالتحاور مع المعلم وتعريفه بالبدائل التي يمكن أن تكون مناسبة. (الأبيض، ٢٠١٧، ص ١٢٠)

٤. الإشراف البنائي:

الإشراف البنائي هو: تزويد المعلم بالمهارات والخبرات المناسبة التي تمكنه من أداء المهام التعليمية بطريقة جيدة بعيداً عن الوقوع فى الأخطاء، وإن تمكنه من المهارات والكفايات اللازمة تقلل من احتمالية الوقوع فى الخطأ، ولا يقتصر ذلك على المعلمين الجدد، بل يشمل جميع الممارسين للتعليم حيث لا تقتصر مهمة الإشراف البنائي على إحلال الأساليب الأفضل محل الأساليب غير النافعة بل يتعدى إلى أبعد من ذلك كما ذكر السماحي (٢٠١٦):

- إشراك المعلمين مع المشرف التربوي في الرؤية الجيدة لما يجب أن يكون عليه التعليم الجيد.
- تشجيع النشاطات الإيجابية وتحسين أدائها.
- إثارة روح المنافسة بين المعلمين وتوجيهها لصالح العمل التربوي وتشجيع النمو المعرفي (ص ٥١)

ونجد أن دور المشرف التربوي في الإشراف البنائي هو الاهتمام بالبيئة المدرسية بشكل عام والبيئة الصفية والاجتماعية الداعمة لبناء المعرفة، ويشمل ذلك المناخ المدرسي والصحي والتقنيات والبرامج الضرورية، والدعم التقني والعلمي للمعلم ضمن رؤية واضحة متفق عليها.

وقد أشار العمري (٢٠١١) أن الإشراف البنائي عملية متداخلة ومتكاملة، ويظهر ذلك واضحا في النظرية البنائية التي من أهم صورها:

- إن النظرية البنائية تركز على المتعلم بوصفه العنصر الفاعل.
- النظرية البنائية تهتم بالعمليات المعرفية الداخلية للمتعلم.
- النظرية البنائية تهيب المتعلم أن يبني موقفه بنفسه وأن يستطيع أن يتعلم ذاتيا. (ص ٣٣)

٥. الإشراف العيادي:

جاءت تسمية هذا الإشراف نسبة إلى الصف الذي هو المكان الأصلي للتدريس وهو يركز على تحسين عملية التدريس معتمدا على جميع المعلومات الدقيقة عن سير عملية التدريس في الصف، ويقوم الإشراف العيادي على مشاهدة أداء المعلم في مواقف حقيقية، يزود بعدها بالتغذية الراجعة عن الأداء مع توضيح نقاط القوة وفرص التحسين في الأداء، ويركز الإشراف العيادي على تحليل عمليات التعليم والتعلم بين المعلم والمتعلم داخل الصف (أبو هاشم، ٢٠٠٧، ص ٣٠).

وذكر حسينة (٢٠١٢) أن الإشراف العيادي هو الكشف عن سبب المشكلات التي قد تعترض أداء المعلمين في فصولهم، مما يخلق ثغرات في عمليات التعليم والتعلم وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة؛ لذا نجد أن الإشراف العيادي يحاول حل تلك المشكلات التي قد تعترض العملية التعليمية والتربوية. (ص ٢٠٣).

يمر الإشراف العيادي بمراحل كما أوردها العمري (٢٠١١) ((وهذه المراحل تكون على شكل حلقة دائرية متصلة ومستمرة التفاعل تسمى بدائرة الإشراف العيادي وتتضمن هذه المراحل الثلاث الأساسية (التخطيط - الملاحظة - التحليل والتقييم) وكل مرحلة تتضمن عدداً من الخطوات الأساسية والإخلال بأي منها يؤثر سلباً في سير العملية الإشرافية ويتم تكرار المراحل كلما دعت الحاجة إليها)) (ص ٣٦)

٦. الإشراف المتنوع:

هو نموذج إشرافي ينظم عمل المشرفين التربويين في الميدان التربوي ويقدم آلية عمل واضحة لعمل المشرف التربوي داخل المدرسة من خلال تصنيف المعلمين إلى فئات ثلاث: فئة التطوير المكثف، وفئة النمو المهني، وفئة النمو الموجه ذاتياً، وينطلق الإشراف المتنوع من فلسفة الفروق الفردية لدى المعلمين، حيث أنهم يتفاوتون في قدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية. (الرويشد، ٢٠١١، ص ٣٣١)

وقد ذكر عبد الحكيم (٢٠١٥) أن للإشراف التربوي المتنوع عدة أبعاد على النحو التالي:

- البعد المهني.
- البعد التنظيمي.
- طبيعة المشرف التربوي.
- طبيعة المعلم. (ص ٤٠)

وفي ضوء ما سبق نجد أن للإشراف المتنوع عددا من الإيجابيات وهي كالتالي:

- اختيار المعلم الأسلوب الإشرافي المناسب لاحتياجاته وقدراته.
- يتم على مبدأ الشورى لذلك فهو يسهم في إيجاد مناخ تربوي صحي.
- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.
- يركز هذا النمط على تطوير قدرات المعلمين وتنميتهم مهنياً.
- ومما يؤخذ على هذا النمط ما يلي:
- يحتاج إلى تهيئة وإعداد المشرفين والمعلمين لهذا النوع من الإشراف وهذا يحتاج خطط طويلة المدى وهي مكلفة من حيث الوقت والجهد.
- التباين بين البيئة المدرسية والمجتمع المحلي فيما يتعلق بتطبيق الشورى. (العلي، ٢٠١٦، ص ٤٠)

٧. الإشراف الإلكتروني:

يقصد بالإشراف الإلكتروني: بأنه عبارة عن نمط إشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته والجوال إلى المعلمين والمدارس، بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين. (البستان وبولس، ٢٠١٠، ص ٣٢٢)

وللإشراف الإلكتروني مجالات كما أوردها الديدواي (٢٠٠٨) وهي على النحو التالي:

- المجالات الإدارية: وتشمل (المعاملات الإدارية وحركة نقل المعلمين وإحصائيات المدارس والشؤون الإدارية).
- المجالات الميدانية: وتشمل (تقييم الأداء الوظيفي، التعاميم، سجل الزيارات) (ص ٣٣)

وفي ضوء ما سبق يظهر جلياً أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني في التعليم التي منها: اختصار الوقت والجهد وسرعة الحصول على المعلومة وتحقيق التواصل بين الإدارات، ودقة العمل الإشرافي، وسرعة الاندماج مع الحكومة الإلكترونية.

الإشراف التطوري:

نمط الإشراف التطوري يركز على المستويات التطورية للمعلم وتأثيرها على الأداء والعلاقات الشخصية، ويقوم هذا المفهوم على دراسات نفسية لنظريات عديدة عن تطور الطلاب، وتطور المعلم، ويشجع الإشراف التطوري على اختيار طريقة للإشراف تسمح بأكبر تطور ممكن لكل معلم بأن يصبح من المعلمين الأكفاء، وهذا هو العنصر الموجه للمشرفين التربويين؛ لإيجاد طريقة لجعل أغلب العاملين في العملية التعليمية مهنيين متقنين لعملهم. (المطيري، ٢٠١٤، ص ٢٣).

ويعد الإشراف التطوري أحد الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الإشراف التربوي ويعد "كارل جلكمان" (Carl Glikman) صاحب نظرية الإشراف التربوي التطوري والذي يتكون فيه من ثلاثة أساليب هي: أسلوب الإشراف التربوي غير المباشر، وأسلوب الإشراف المباشر، وأسلوب الإشراف التشاركي

وقد بنى "كارل جلكمان" نظرية الإشراف التطوري كما أوردها البابطين (٢٠١٤) على النحو التالي:

- يختلف المعلمون في مستوى تفكيرهم ومستوى دافعيتهم للعمل؛ لأنهم مختلفون في خبراتهم وشخصياتهم.
- يختلف المعلمون في مستوى قدراتهم العقلية؛ لذا فهم بحاجة إلى أساليب إشرافية مختلفة.
- ضرورة السعي المتواصل لزيادة قدرات كل معلم؛ ليحقق أعلى مراحل التفكير والدافعية نحو العمل. (ص ١٣٦)

٨. الإشراف بالأهداف:

هو عملية مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعملية الإشرافية في وضع الأهداف المراد تحقيقها؛ بغرض زيادة فاعلية العملية الإشرافية، وتتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق، ونتائج محددة بدقة وبرامج واقعية، وتقريباً للأداء في ضوء النتائج المتوقعة. (الفاضل، ٢٠١٤، ص ١٨١)

نجد الإشراف التربوي بالأهداف يمر بعدد من المراحل كما ذكرها أبو هاشم (٢٠١١) وهي كالتالي:

- يقوم المشرف التربوي بتحديد أهداف مع المعلمين تكون واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في فترة زمنية معقولة.
- يقدم المشرف التربوي معايير الأداء.
- اشتقاق أهداف جزئية تنبثق عن الأهداف السابقة.
- وضع إجراء عملي لكل جانب من جوانب الإشراف.
- اشتراك المشرف والمعلمين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية من أجل تقويمها.
- تقدير مشترك من جانب المشرف التربوي والمعلمين لجدوى الأهداف الجزئية.
- صياغة أهداف جزئية بديلة تستخدم عند فشل تحقيق الأهداف الأولى.
- اشتراك المشرف التربوي والمعلمين في اختيار الاستراتيجيات التي ستتبع في تحقيق الأهداف.
- تقييم المهام الموكلة لكل فرد من أفراد الفريق ومراجعة الخطط التفصيلية.
- دراسة أثر العمليات وضبطها وهذه عملية مستمرة يجب أن تسير مع العملية الإشرافية.
- تقويم الأداء والنتائج. (ص ٧٦)

ويرى الباحث أنه ينبغي أن لا يقف المشرف التربوي عند نمط من هذه الأنماط ويتقيد به ويحاول أن يفضله عن غيره؛ بل ينبغي أن يتبنى منها ما يساعده على تحسين التعليم. فمهمة المشرف التربوي أن يبحث دائماً عن أفضل الأنماط وأنجع الوسائل التي تحقق الأهداف التربوية.

مجالات الإشراف التربوي:

تتسع مجالات الإشراف التربوي وتتشعب إلى حد يصعب حصره، ويمكن ذكر أهم المجالات التي تندرج في الإشراف التربوي كما أوردتها عثمان (٢٠٠٩) في التالي: -

- المعلم: - وهو محور مهم في العملية التعليمية وسيد الموقف التعليمي والممارس القريب والرئيسي للعملية التربوية؛ لذلك لا بد أن يهتم المشرف التربوي به.
- الطالب: وهو المحور الأساس للعمل التربوي والهدف المنشود بل أن كل عملية تربوية تدور في المحيط التربوي هدفها الرئيسي الطالب، وكل عملية إشرافية تخدم الطالب في تعليمه وسلوكه وتنمية قدراته العقلية والبدنية وتطوير مهاراته.
- المنهج: حيث يشكل المنهج مادة التفاعل بين المعلم والمتعلم.
- البيئة المدرسية: فلا بد من أن يكون المبنى المدرسي ملائماً للطلاب وللعملية التعليمية.
- الوسائل التعليمية: فهي من الأمور التي تساعد في الانتقال من المحسوس إلى المجرد وتساعد على إدراك الحقائق والمفاهيم المجردة بأيسر الطرق، ويفعلها المشرف بقدر المستطاع مستفيداً من الخامات المحلية إذا لم تتوفر الوسائل الحديثة.
- الكتاب المدرسي: هو أساس من أسس التعليم؛ لذا كان لا بد على المشرف التربوي من دراسته دراسة متأنية ويفعل كل موضوع فيه في الميدان التربوي، ويكرس خبراته التربوية في الاستفادة منه بثتى الوسائل والطرق.
- مصادر التعلم: وهي وسيلة متجددة لنشر الثقافة والبحث؛ لذا فهي من المجالات التي يعنى بها المشرف التربوي من حيث تفعيل دورها في المدرسة، والتأكد من سلامة الكتب التي فيها ومحتواها ومناسبتها للأهداف التربوية، إلى جانب إزالة العوائق التي تحول دون الفائدة منها.
- التقويم: وبه يعرف المشرف التربوي (مدى كفاية الوسائل والأساليب والأجهزة ومدى فعالية المنهج في تحقيق الأهداف) ولا بد أن يستعين بوسائل مناسبة للقياس باختلاف درجاته للمعلم وللطالب وللإدارة المدرسية.
- النشاط المدرسي: وذلك من خلال استخدام القدرات الخاصة بالمعلمين، كما لا يغفل المشرف بأن شعور المعلم بالارتياح في اتصالاته غير الرسمية، يعد عاملاً هاماً في تكيفه مع الموقف التعليمي؛ وذلك يبرز من خلال النشاط المدرسي إلى جانب أنها تكسب المعلم الخبرة في كيفية التعامل مع الطلاب، مما يعود بالفائدة على الموقف التعليمي (ص ٤٠)

وقد أشار المغيدي (٢٠١٣) إلى مجالات الإشراف التربوي وهي تتمثل فيما يلي:

- مجال العلاقات الإنسانية.
- مجال القيادة.
- مجال حاجات الطلاب وتقويمهم.
- مجال المنهج.
- مجال تطوير النمو المهني للمعلم.
- مجال العملية التعليمية والتربوية.
- مجال علاقات المدرسة مع المجتمع.

• مجال التقويم.

• مجال التدريب. (ص ١٦)

وباعتبار أن الإشراف التربوي عملاً فنياً يقتضي أن يقوم به أناس مؤهلون تأهيلاً جيداً، وأن يكونوا على وعي بسياسية التعليم وأهدافه وعناصره التي تؤثر في العملية التعليمية والتربوية؛ لذا عليه احترام الفروق الفردية بين المعلمين وأن يرحب بمساهمة جميع الأفراد ويهيئ الفرص للجميع ليعبروا عن آرائهم. (عطاري، وآخرون ٢٠٠٥، ص ١٨)

ومن خلال العرض السابق يتضح للباحث أن الإشراف التربوي: عملية قيادية وإدارية فهو يعمل على تنمية قدرات واستعدادات المعلمين، وأيضا عملية تعاونية ديمقراطية؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة التربوية والاجتماعية؛ لأن المشرف يعمل على تيسير عملية التعلم ودراسة العوامل التي تسهل التعلم خارج المدرسة وداخلها، فهو نظام متكامل يقوم على مدخلات وعمليات ومخرجات يرتبط بعضها ببعض.

كفايات المشرف التربوي:

يمكن تصنيف الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي على النحو الآتي:

١. **كفايات شخصية:** تتمثل الكفايات الشخصية في التمتع بالثبات الانفعالي والمزاج غير المتقلب، والثقة في الآخرين والمثابرة في العمل، والقدرة على الاستمرار فيه واستخدام الأساليب الديمقراطية والقدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين ودراسة كل ما يتعلق بالعمل الإشرافي والوفاء بالوعد. (السعدية، ٢٠١٥، ص ٣٨٨)

٢. **كفايات التخطيط:** تستخدم أسلوب علمي يتم من خلاله تحقيق أهداف مهنة الإشراف ويقوم المشرف التربوي بالمواءمة بين الموارد والإمكانات من جهة والاحتياجات والمشكلات من جهة أخرى. (السعدية، ٢٠١٥، ص ٣٨٩).

٣. **كفايات التنظيم والتنسيق:** وهي تشمل القدرة على تنظيم الأعمال بشكل يتحقق فيه الانسجام، وعدم التعارض بين عمل وآخر، وكذلك القدرة على تحليل الوظائف والأعمال المختلفة التي ينبغي توافرها في شاغلي وظيفة التعليم. (سلام، ٢٠٠٩، ص ٦٠).

٤. **كفايات العلاقات الإنسانية:** وهي تشمل التعامل مع المعلمين كأشخاص، ومساعدتهم في بناء شخصياتهم في جو من الثقة والأمن، واحترام شخصياتهم، وإقامة علاقات طيبة معهم وتهيئة البيئة المناسبة لهم (شاهين، ٢٠١٥، ص ٨٠).

٥. **كفايات العمل مع الجماعات:** عندما يتعامل المشرف مع المعلمين بروح الفريق وإثارة دافعيتهم للعمل الجماعي وإكسابهم المهارات اللازمة لممارسته، مما يشجع المعلمين على القيادة والاهتمام بالعمل التعاوني، ويساعدهم على حل مشكلاتهم التنظيمية وعلى إدراك طرق التفكير الجماعي. (شاهين، ٢٠١٥، ص ٧٩)

٦. **كفايات تطوير المنهج المدرسي:** ليس شرطاً أن يكون المشرف التربوي خبيراً في المناهج من حيث وضعها وتنفيذها، ولكن ينبغي أن يكون على وعي تام بالفلسفة التي تقف وراء المناهج والعوامل التي أدت إلى تصميمها بالشكل الذي صممت عليه، والأساليب والوسائل التي تؤدي إلى تطويرها، ويكون المشرف قادراً على تحليل المناهج من حيث محتواها، وأساليب التقويم وأدواتها المتضمنة فيها، والقدرة على دراستها وتقويمها، فضلاً عن تقديم المقترحات التطويرية الخاصة بها. (سلام، ٢٠٠٩، ص ٦١)

٧. **كفايات استخدام التكنولوجيا وتطويرها:** تتطلب هذه الكفايات من المشرف التربوي أمرين مهمين: الأول: أن يمتلك معرفة حالية بالتقدم التكنولوجي في مجال عمله، وأن يكون واسع الاطلاع في تلك المستجدات، ولديه القدرة على استخدام هذه التكنولوجيا لكي يدرّب المعلم عليها. أما الثاني: فيتمثل في كونه ذا خبرة جيدة في تطوير بعض أشكال هذه التكنولوجيا من معطيات البيئة المدرسية المحيطة. (شاهين، ٢٠١٥، ص ٨٠).

٨. **كفايات التقويم:** وتشمل مهارات تقويم المشرف لعمله فضلاً عن المعلمين وجوانب العملية التربوية المختلفة، وكذلك إكساب المعلمين مهارة التقويم بأنواعه المختلفة بما في ذلك التقويم الذاتي ومهارة توظيف نتائج التقويم؛ لتطوير العمل والقدرة على تقديم التغذية الراجعة للمعلمين. (شاهين، ٢٠١٥، ص ٨٠).

٩. **الكفايات القيادية وتحمل المسؤولية:** من الكفايات القيادية التي ينبغي للمشرف امتلاكها القدرة على تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد في المجتمع المدرسي، والقدرة على النمو المهني من الخبرات والمعارف التي تتطلبها عملية الإشراف التربوي، وتوجيه المهمات التربوية مثل المناقشة، وتفسير وتحليل بيانات الإدارة، والتعلم، وطرق التدريس ومعالجة صعوباتها، وتقرير الأهداف التربوية والاجتماعات العامة وإعداد التقارير، والتخطيط والتنظيم التربوي. (سلام، ٢٠٠٣، ص ٦٠).

١٠. **كفايات العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي:** إن مجال الإشراف التربوي يعمل على تنمية وجذب الاهتمام نحو العلاقات الإيجابية بين المدرسة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع لدعم المدرسة وتحسين نظامها، وتتضمن هذه الكفايات قدرة المشرف على تنظيم وتطوير علاقة المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها بالمجتمع المحلي؛ بحيث تصبح هذه المؤسسة مركزاً للنشاط الاجتماعي والتربوي، وكذلك العمل معهم لتطوير العمل المدرسي (سلام، ٢٠٠٩، ص ٦١).

١١. **كفايات تنمية المعلمين مهنيًا:** تقتضي هذه الكفايات أن يعرف المشرف التربوي مفهوم النمو المهني ووسائله، وطرقه، واستراتيجياته من ندوات، ومحاضرات، وورش، وبرامج أكاديمية وغيرها، ويكون قادراً على رصد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، والإسهام في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم وتنفيذها، وبخاصة ما يتعلق بالمعلم المبتدئ الذي هو بحاجة إلى عناية خاصة. (السعدية، ٢٠١٤، ص ٣٨٥).

١٢. **كفايات إدارية:** إن الكفايات الإدارية تشمل وضع أولويات العمل بكفاءة والقدرة على تحديد المهام ذات الأهمية، كما تشمل إدارة الصراع المتمثلة في القدرة على تمييز مصادر الصراع والقدرة على إيجاد عملية لتبادل الأفكار البناءة، فضلاً عن إدراج القدرة على إدارة الاجتماعات الفردية والجماعية للمعلمين ضمن هذا النوع من الكفايات. (شاهين، ٢٠١٥، ص ٨٠).

وتمثل تلك القدرات المهنية للمشرف التربوي ما يعرف بالكفايات الإشرافية المعاصرة، حيث تعتمد قدرة المشرف التربوي على إحداث التغيير الإيجابي في مختلف مكونات الموقف التعليمي بشكل مباشر على ما يمتلكه من تلك الكفايات، فاختيار المشرف التربوي الذي يمتلك الكفايات الأكثر هو الأنسب لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

مهام المشرف التربوي وأدواره:

للمشرف التربوي مهام متعددة، وجميعها تدور حول تحسين الأداء التعليمي والتربوي وتجويد مخرجات الناتج التعليمي لذا فإن من أهم تلك المهام ما ذكره السيد (٢٠١٥) على النحو التالي:

- ابتكار أفكار جديدة وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التعليمية والتربوية.

- مساعدة المعلمين على التكيف مع عملهم الجديد بنجاح والقيام بمسئولياتهم بنجاح.
 - معالجة الأخطاء وتقديم الحلول لتفاديها.
 - تقويم المعلمين وتقييم أدائهم لتحسين الأداء.
 - تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. (ص ٤١)
- وكما أشار العمري (٢٠١١) أن للمشرف مهام متعددة تتوقف عملية الإشراف على قيام المشرف التربوي بهذه المهام ومنها:
- متابعة المعلمين وتقويمهم وإرشادهم إلى الطرق الصحيحة.
 - متابعة إنجاز الطلاب والعمل على تقويمه وتنميته.
 - دراسة الطرق التربوية الجديدة المتعلقة بالمنهج وتبسيطها للمعلمين.
 - دعم التعاون الجماعي بين المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - تحسين عمليتي التعليم والتعلم.
 - مساعدة المعلم لفهم أهداف التعليم والمادة التي يدرسها وكيفية تحقيق تلك الأهداف (ص ١١١).
- ويرى الباحث أن مهام المشرف التربوي تنقسم إلى عدة أقسام بناء على ما تم الاطلاع عليه في دليل مفاهيم الإشراف التربوي، نوجز أهمها فيما يلي:
١. مهام عامة: وهي تخطيط، توجيه، رقابة، تقويم.
 - مهام خاصة (فنية) وهي تتعلق بالطالب، وبتقويم المعلم.
 - مهام تتعلق بالمنهج وتطويره.
 - مهام تتعلق بالتدريب.
 - مهام تتعلق بالاختبارات.
 - مهام تتعلق بأنشطة المدرسة.
- المحور الثاني: المناخ التنظيمي**
مفهوم المناخ التنظيمي:

إن مفهوم المناخ التنظيمي يوضح الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمدرسة، وكذلك العوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، والعوامل المادية داخل المدرسة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

لذا تعددت تعريفات المناخ التنظيمي حيث عرّف المناخ التنظيمي: بأنه مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات وتنتشر في المؤسسة ككل بشكل شمولي وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي ويدركها أعضاء المؤسسة العاملون وتؤثر في سلوكهم، وهو يعبر عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكل العوامل البيئية المحيطة به. (الصمادي، ٢٠١٥، ص ١٤)

كما عرف النويقه (٢٠١١) المناخ التنظيمي: بأنه عبارة عن مجموعة من الخصائص والصفات التي تشكل بيئة العمل والبيئة التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها (ص٣٦٦).

ويعرف الجبالي (٢٠١٤) بأنه: مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمدرسة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلاتهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم (ص١٣).

ومن خلال استقراء جميع التعريفات السابقة يعرف الباحث المناخ التنظيمي بأنه: الجو العام الذي يسود المدرسة وتعكسه التفاعلات الاجتماعية والمهنية والعملية للأفراد.

أهمية المناخ التنظيمي:

إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها وتفاعلها مع التجديد والتغيير والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة للبيئة المعاصرة، كما وأن للمناخ التنظيمي دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً يمكن من خلاله قياس مدى رضا العاملين عن المدرسة. (المعاينة، ٢٠١٤، ص ٣١٧)

ونجد أن أهمية المناخ التنظيمي ودوره في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ التنظيمي ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المدارس؛ من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما أن نجاح المدرسة يعتمد على القدرة في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين فيها. (الجبالي، ٢٠١٥، ص٢٢)

لذلك فإن للمناخ التنظيمي تأثير على الدافعية، والأداء والرضا الوظيفي، بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل وما ينتج عن ذلك من عوائد تعود عليهم اقتصادياً واجتماعياً ونفسياً، ففي المؤسسات التي يشعر العاملون أن فيها مناخاً داعماً ومشجعاً لهم يحقق العاملون إنتاجية أكثر ومستوى عالٍ من الإبداع، ولذا يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تحسينه أمراً في غاية الضرورة، ويساعد المدرسة على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية، إضافة إلى أهداف العاملين وأهداف المدرسة. (الشمري، ٢٠١٥، ص ١٤٨)

وننوه إلى أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، فكل هذه التحديات تفرض على المنظمات إذا ما أرادت البقاء مزيداً من الانفتاح والتجديد والتطوير، وكل هذه التحديات تتطلب مناخاً تنظيمياً إيجابياً. (النويقه، ٢٠١١، ص ٣٧٠)

وقد أشار العسكر (٢٠١٤) أنه لكي يتمكن من تحقيق مناخ تنظيمي جيد في مدارسنا لابد من مراعاة التالي:

- حسن تعامل الإدارة المدرسية مع المعلمين والطلاب.
- مساندة المعلمين وتشجيعهم.
- إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات المعلمين.

- العدالة فى التعامل مع المعلمين.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- التقليل من الرقابة التقليدية وتنمية الرقابة الذاتية.
- التركيز على الانجاز ومكافأة المتميزين.
- تنمية العمل بروح الفريق الواحد. (ص ٧٤٣)

خصائص المناخ التنظيمي:

إن خصائص المناخ التنظيمي تتكون من العوامل الإدراكية كما يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، لذا فإن ثقافة المنظمة قد تختلف فيها العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ولكن هناك هوية تبقى دائماً للمدرسة تتحدد بصفة جوهرية من سلوك العاملين بالمدرسة وصفاتهم. (أبو حجلة والحراشنة، ٢٠١٣، ص ٤١٩)

ومن السمات التي تحدد المناخ التنظيمي تلك الخصائص التي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أن تلك الخصائص خاضعة للتغيير وهذه الخاصية مستمدة من كون شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي الذي نشأ في المنظمة وله تأثير على سلوك العاملين. (المطرفي، ٢٠١٣، ص ٣٣)

ومن زاوية أخرى أشار الديحاني (٢٠١٣) إلى بعض خصائص المناخ التنظيمي وهي كالتالي:

- أن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق؛ بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراكي الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي.
- يؤثر المناخ التنظيمي في العاملين في المنظمة سلباً وإيجاباً لأنه بمثابة الوسيط بين حاجات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة. (ص ٢٦)
- ويرى عبيدة (٢٠١٦) أن هناك مجموعة من خصائص المناخ التنظيمي من أهمها:
- أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلاً عنها، فثقافة المنظمة تتسع لتشمل البعد الإنساني المتمثل بالتصرفات الإنسانية، والجانب المادي المتمثل بالجانب المادي للعمل الإنساني في منظمة ما ويتضمن ذلك الأبنية المختصة، أو تنظيم الوحدة وكذلك الموضوعات الحيوية.
- إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص البيئة الداخلية للمدرسة (المادية وغير المادية) بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصالات، والقيادة والمشاركة في صناعة القرارات.
- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فيما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، والمناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. (ص ٢٨)
- كما يضيف العزمي (٢٠١٦) مجموعة من خصائص المناخ التنظيمي من أهمها: -
- يتصف بالثبات النسبي.
- يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

- يشير إلى انطباعات العاملين حول المنظمة وبيئتها الداخلية.
- يعبر عن البيئة الاجتماعية للمدرسة من حيث: الثقافة، والقيم، والعادات، والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية (ص ٦٣).
- ويرى الباحث أنه يمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة للمناخ التنظيمي من أهمها:
- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الصفات والخصائص التي تعكس السمات المميزة للبيئة الداخلية في المنظمة.
- هذه الخصائص تنتج نتيجة تفاعل القوانين والأهداف والسياسات المطبقة في المنظمة.
- تتكامل هذه الخصائص عندما يعمل الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على سلوك الأفراد إيجابياً.
- المناخ التنظيمي يوفر عنصراً مهماً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد مما يؤدي لتحسين وتطوير الخدمات

أبعاد المناخ التنظيمي:

- أشار أبو حجلة والحراشة (٢٠١٣) إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بمجموعة أبعاد تحدد مناخه العام على النحو التالي:
- بناء المهنة في النظام ويتضمن ذلك أسس قيام الإدارة في النظام بوضع تفاصيل محددة لمهام النظام وأدواره التي يشملها، وكذلك تحديد الخطط المعتمدة لإنجاز مهامه المختلفة.
- المكافأة في النظام: يقصد به تحديد أسس العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى وتحديد منطلقات ذلك سواء بالأقدمية أو الجدارة أم أية أسس أخرى يعتمدها النظام.
- اتخاذ القرار في النظام يعني تحديد الأسس التي يعتمدها إدارة النظام في عملية صناعة القرارات ومدى ممارسة عمليات التفويض وإشراك المرؤوسين في صناعة القرار.
- الإنجاز في النظام: أي تحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون في النظام للإنجاز، ومدى تأكيدهم وحرصهم على ذلك من خلال العمل.
- التدريب والتطوير في النظام: وذلك من خلال تحديد الأسس التي يعتمدها النظام للقيام بمحاولات تحسين أداء العاملين.
- الأمن الوظيفي في النظام: يتضمن مدى ممارسة إدارة النظام وسعيها واهتمامها لتأمين إحساس العاملين بالأمن الوظيفي، والشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين.
- الانفتاح في النظام: يتضمن ذلك مدى إحساس العاملين بمقدرتهم على الاتصال ، ومناقشة الأمور بصراحة وعقلانية وانفتاح وحرية.
- التقدير والدعم في النظام: يتضمن هذا البعد شعور العاملين باهتمام إدارة عملهم وبما يقومون به من أدوار، ومدى تشجيع النظام وتقديره ودعمه ومساندته لذلك.
- مرونة النظام: يتضمن ذلك القدرة على التكيف ووضوح درجة الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، ومدى تبني العاملين في النظام لذلك كما يتضمن قابلية استشعار إدارة النظام للتنبؤ واستشعار الآفاق المستقبلية (ص ٤٢٠).

ومن أشهر النماذج للمناخ التنظيمي ما يذكره السبيعي (٢٠١٤) في هذا المجال ومن أشهرها:
 أولاً: نموذج "كامبل وزملائه" عشرة أبعاد هي: هيكل المهمة – المكافأة والعقاب – مركزية القرارات – تأكيد الإنجاز – التدريب والتطوير-المخاطرة والأمان – الصراحة والصدق – المعنوية والمكانة – الاعتراف بالجهود – والتغذية العكسية – كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.
 ثانياً: نموذج "ليكرت" وهو سبعة أبعاد كالتالي:

اتخاذ القرار – الدفاء-المخاطرة – الانفتاح – المكافآت – الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: نموذج هالبن وكرفت: وهذا النموذج يتكون من ثمانية أبعاد هي:

الإعاقعة – الانتماء -الألفة – الانعزالية – التركيز على الإنتاج – الدفع – المراعاة. (ص ١٨٠)

وقد أشار الشهري (٢٠١٤) أنه يمكن تلخيص العلاقات بين المشرف التربوي ومديري المدارس بأبعاد المناخ التنظيمي كالاتي:

- التباعد: ويقصد به شعور مديري المدارس عند القيام بأعمالهم.
 - الإعاقعة: شعور مديري المدارس أن المشرف يقف عائقاً أمامهم في تأدية أعمالهم.
 - الانتماء شعور مديري المدارس بالارتباط بالمدرسة ودرجة إحساسهم بإشباع حاجاتهم الاجتماعية.
 - الألفة: هي العلاقات الحسنة القائمة على التجانس والتسامح بين العاملين.
 - الشكلية في العمل: وهو مدى اهتمام مديري المدارس بتنفيذ اللوائح والقوانين دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية.
 - القدوة في العمل: وهو السلوك الذي يظهر على المشرف التربوي ويكون مقبولاً لدى مديري المدارس والذي يعكس المثالية والتصرف الحسن في شخصيته (ص ٢٨٠).
- وهناك تصنيف آخر كما أورده سلمي (٢٠١٢) على النحو التالي:
- الهيكل التنظيمي: ونقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة. (ص ٤٨).
 - نمط القيادة: تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية والممارسة التنظيمية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمدرسة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها والقيادة في إطار الممارسة التنظيمية هي عمليات إلهام وتأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بمناخ ايجابي لإنجاز المهام المطلوبة. (ص ٤٨)
 - نمط التكنولوجيا: يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثيرة من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات التنظيمية من حيث البقاء والاستقرار ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى تتمكن من الاستفادة من التكنولوجيا من الضروري وجود عناصر ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها، وضرورة تطوير الأنظمة التنظيمية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها والعمل على تدريب قوة العمل

وزيادتها، وكذلك العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا (ص ٥٠)

● نمط العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن الأفراد من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في اتخاذ القرار، بأهمية كبيرة فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر معرفة بمشكلات العمل والأكثر خبرة في إيجاد الحلول، وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمات التنظيمية؛ لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية (ص ٥٠)

● الحوافز: وهي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع ويلبي رغباته. (ص ٥١)

وفي ضوء اطلاع الباحث على تصنيفات الكتاب والباحثين في مجال أبعاد المناخ التنظيمي رأى الباحث أن تقتصر الدراسة الحالية على الأبعاد التالية: (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال، الحوافز، التكنولوجيا، العلاقات الإنسانية) نظراً لسهولة قياسها وارتباطها بدور المشرف التربوي.

أنماط المناخ التنظيمي:

هناك عدداً من الأنماط للمناخات التنظيمية الشائعة في المنظمات المختلفة وتعد دراسة "ليكرت" (1961، likert) من أولى المحاولات في هذا المجال حيث قام بدراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات الصناعية، وتوصل إلى أربع أنماط للإدارة تصف المناخ التنظيمي والسلوك القيادي داخل المدرسة من خلال مقاييس الخصائص التنظيمية التي تركز على ثمانية أبعاد: عمليات الدافعية، والقيادة، التفاعل والتأثير، الاتصال، وصنع القرار، وعمليات الرقابة، ووضع الأهداف، والتدريب.

واستخدم "ليكرت" likert هذه الأبعاد لتحديد نمط المناخ التنظيمي كما ذكرها العسكر (٢٠١٤) على النحو التالي:

- النمط الاستغلالي التسلطي: ويتسم نمط الإدارة بالدكتاتورية واستغلال المرؤوسين.
- النمط الخيري التسلطي: ويتسم نمط الإدارة بأنه يشبه الأب في قسوته على أبنائه مع شفقة وحرص على مصلحتهم.
- النمط الاستشاري: وهو الذي يحرص فيه المدير على استشارة العاملين معه ولكن لا يلزم نفسه بتنفيذ آرائهم.
- النمط التشاركي: وهو الذي يعطي المدير صلاحية للعاملين معه ويحرص على عدم التفرد بالقرار وإشراك الفريق معه في كافة شؤون المنظمة. (ص ٧٤٨).

كما أن نموذج "هالبن وكرافت" (1962 Halpin and Corft)، (من النماذج الرائدة في تحديد أنماط المناخ التنظيمي ونموذجهما يتكون من ستة أنماط كما أشار إليها الديحاني (٢٠١٣) على النحو التالي:

- النمط المفتوح: ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفاعلة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة ويلبي هذا النمط احتياجات العاملين الاجتماعية، كما يحقق للموظفين الرضا الوظيفي ويسود بينهم التعاون والاحترام داخل المنظمة وخارجها، ويساعد المدير العاملين ويوجه سلوكهم دون التركيز على الشكلية في الأداء فهو بمثابة القدوة لهم، كما يتيح الفرصة لبروز قيادات جديدة والجميع يعمل من أجل استمرار وتطوير المنظمة.
- المناخ الاستقلالي (الإدارة الذاتية) ويمارس المدير في هذا المناخ سلطاته بنوع من الاستقلالية ويشعر العاملون معه بدرجة عالية من الروح المعنوية، كما يسود المنظمة حرية شبه كاملة يتيحها المدير للعاملين معه لأداء واجباتهم، ويساعد هذا المناخ على ظهور قيادات من أعضاء المنظمة، ويتسم الأداء بالإنجاز والإنسانية وعدم التعقيد، حيث يتعاون الجميع وتسد روح معنوية عالية بينهم، وإن كانت بدرجة أقل من المفتوح.
- المناخ المنضبط: وفي هذا النمط يتركز الاهتمام على العمل مع ضعف الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وقلة الاهتمام باحتياجات العاملين الشخصية.
- المناخ العائلي: وفي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية ولكن تركيزهم على الإنتاجية يكون ضعيف.
- المناخ الأبوي: ويكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية، ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم، إضافة لتكوين انقسامات داخل الفريق.
- المناخ المغلق: ويتميز هذا المناخ بالفنور الذي يسود أعضاء المنظمة لعدم قدرة المدير على إشباع حاجاتهم مما يؤدي إلى التسبب واللامبالاة من قبل أعضاء المنظمة. (ص ٢٠)

قياس المناخ التنظيمي:

- يساعد قياس المناخ التنظيمي في معرفة النمط السائد ومدى ملاءمته للمدرسة التربوية وكذا العاملين في المدارس، وعليه فهناك طرق لقياس المناخ التنظيمي كما ذكرها الزطمة، (٢٠١٥)
١. مدخل لقياس الصفات التنظيمية المتعددة: حيث ينحصر المناخ التنظيمي في صفات تنظيمية يمكن قياسها: بالهيكل التنظيمي، و مستويات السلطة، وحجم التنظيم.
 ٢. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: لإدراك لدى العاملين في المدرسة يعتبر صفة وميزة، حيث يتم قياس المناخ التنظيمي عن طريقها من خلال متوسط إدراك الأفراد عن المنظمة.
 ٣. القياس الإدراكي للصفات الشخصية: يعتبر المناخ التنظيمي هو الخلاصات الموجزة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات عن طريق إدراك العاملين في المدرسة، وفي هذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما تكون في التنظيم. (ص ١٧).
- ويعتبر أسلوب الاستقصاء كما أشار ابن طريف (٢٠٠٧) من الأساليب الشائعة لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة، ونموذج لتون وسترنجر من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت لقياس كل من:

- شعور الأفراد اتجاه هيكل المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة.
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.

- إحساس الأفراد بوجود جو مناسب يساعد على التحدي والإبداع.
 - شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
 - مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الجماعة والفرد.
 - مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استثمارها.
 - إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
 - الإحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء وأصدقاء العمل.
 - مدى شعور الفرد بأهميته وبانتمائه لفريق العمل وللمدرسة. (ص ٢١)
- وقد قدم "بيترسون وبيس" مقياساً آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي وتطرقاً لستة مجالات رئيسية للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية وتتمثل في الثقة، والمشاركة، والمساندة، وفعالية الاتصالات، والتشجيع، والاهتمام بمستوى الأداء (الخطيب، ٢٠١٧، ص ٢٢)
- والجدير بالذكر أن مقاييس ومؤشرات المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فهناك من يولي أهمية لمستويات الإنجاز والعطاء والإبداع الذي تم تحقيقه في ظل الأجواء المناخية المختلفة، والبعض الآخر يؤكد أهمية الحماس والرضا الوظيفي والدفء والحنان التي يحسها العاملون والتي تعكس انتمائهم وولائهم، ولا عبرة إلا بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى. (الجبالي، ٢٠١٤، ص ٢٥)
- والباحث يرى أن هناك تفصيلات كثيرة ومؤشرات فرعية لها علاقة مباشرة بقياس المناخ التنظيمي منها اللقاءات، والزيارات المتبادلة بين العاملين، واتخاذ القرارات، والشكوى، وإشراك العاملين في وضع السياسات والبرامج، وغيرها لها دوراً بارزاً في قياس وتمييز المناخ التنظيمي الذي يعيشه العاملون بالمدرسة.
- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:**
- هناك عوامل كثيرة تؤثر في المناخ التنظيمي وقد صنفها أبو حجيبة وآخرون (٢٠١٣) على النحو التالي:
- العوامل الخارجية: تتمثل في ظروف العمل، والبيئة الخارجية، والبيئة التقنية، والبيئة الاجتماعية.
 - العوامل التنظيمية: تشمل طبيعة البناء التنظيمي، والبعد القيادي، والمبالغة في المسؤوليات، ونظام الأجور والحوافز، وأهداف المنظمة، والصراعات التنظيمية.
 - العوامل الشخصية: تشمل هذه العوامل في القيم، ودرجة المخاطرة. (ص ٤١٠)
- كما أشار الديحاني (٢٠١٣) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:
- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل وكل المكونات التي يحتويها من أفكار قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء والابتعاد عن الملل والروتين.
 - التدريب من خلال البرامج التدريبية حيث يلعب التدريب دوراً مهماً في تنمية مهارة العاملين.
 - أسلوب التعامل مع العاملين حيث إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وتحفيزهم، وإتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات، والصدق والإخلاص معهم يؤدي إلى تعزيز روح الانتماء الوظيفي.

- أنماط السلطة الإدارية: فنمط التعامل والسلطة لها دور فى تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث إن مركزية التعامل دائماً تتسم بالتسلط، واللامركزية تتسم غالباً بالمرونة وحب المشاركة مما يسهم فى عمليات فى الإبداع.
- أسلوب التحفيز: فالتحفيز دائماً له صور الثواب والعقاب مما يشجع العاملين على ممارسة السلوك الإيجابي والابتعاد عن السلوك الغير مرغوب فيه.
- المرونة فى التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات.
- الأمن الوظيفي والاستقرار: تشمل المنافع الوظيفية المقترنة بالوظيفة والضمان الصحي، والاجتماعي(ص٤٥).
- وفى ذات السياق فإن لكل بيئة تنظيمية ما يناسبها من حيث أهدافها وفلسفتها، وهناك مجموعة من العوامل التي أشار إليها عبيدة، (٢٠١٦) التي لو ركزت المنظمة عليها ووفرتها كان لها أثر قوي فى تنمية المناخ التنظيمي الإيجابي ومنها:
- مدى الاتصال الأفقي والعمودي والبيئي (داخلي، خارجي) ودرجة التشويش السائدة وسهولة الاتصال.
- مستوى النمو والتغير والتطوير وأن لا يكون أسير الروتين والنمطية.
- القدرة على التعايش وتصحيح المسار وإيجاد حلول ناجحة ومناسبة موفرة للوقت والجهد.
- درجة وضوح وتحديد أهداف النظام للأفراد والعاملين فيه ودرجة قبولهم لها ومدى ملاءمتها لإمكانيات الأفراد العاملين.
- مشاعر واتجاهات أفراد المدرسة ، وهي تركز على درجة رضاهم وقناعتهم فى العمل. (ص٢٠)
- ونجد أن هناك تقسيم للعوامل التي تؤثر فى المناخ التنظيمي على ثلاث مجموعات:
- أ- العوامل الخارجية وتشمل:
 - الثقافة التنظيمية: تعد ثقافة المنظمات من المتغيرات الرئيسة التي تحكم كيفية أداء المنظمة فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وتؤثر أيضاً على اتجاهات القادة فى كيفية التفاعل مع العاملين. (السواعيد، ٢٠١٥، ص ٣٨)
 - ظروف العمل: وهي البيئة المادية التي يعمل بها الأفراد وعدم توفر البيئة السليمة يؤثر على سلوك الأفراد وربما يؤدي إلى حدوث الإحباط. (الوزان، ٢٠٠٦، ص٢٥)
 - البيئة الخارجية: وتمثل فى مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة سواء سياسية أو اقتصادية وقد تؤدي إلى صراع أو تعارض بين العاملين. (المطرفي، ٢٠١٣، ص٢٠)
 - البيئة التكنولوجية: بحيث ينطلق لإحداث التغيير ولكن لا بد من توافر الكوادر من أصحاب المهارات؛ من أجل متابعة ما يحدث فى تلك البيئة من تطور تكنولوجي. (النويقه، ٢٠١١، ص٤٠٠)
 - البيئة الاجتماعية: لها دوراً كبيراً فى التأثير على كفاءة الإدارة سواءً على مستوى الإنجاز أو التفكير أو التسلط والتفويض (عبيدة، ٢٠١٦، ص ٢٢)

ب – العوامل التنظيمية: وقد ذكرها المطرفي (٢٠١٦) وهي تشمل:

- طبيعة التنظيم التنظيمي من حيث الأنظمة والسياسات.
- النمط القيادي: حيث يؤثر على الأفراد بشكل مباشر لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار الطاقات.
- نظام الأجور والحوافز.
- أهداف المدرسة: كلما كانت الأهداف والمسؤوليات واضحة كلما قل وجود التعارض وارتفعت الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة. (ص ٢١)
- العوامل الشخصية وتشمل: عدة نقاط كما أوردها بنات (٢٠١٦) وهي كالتالي:
- قدرات الفرد: وهي القدرات التي تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه وعدم القدرة يكون مدعاة للإحباط.
- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي بعض القيم التي لا تتفق مع قيم الموظف مما يسبب تأنيب الضمير.
- درجة المخاطرة: وهو يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة تؤدي إلى مزيدا من الإنجاز (ص ٣١).

دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام:

للمشرف التربوي تأثير مهم وكبير على المناخ التنظيمي في المدارس التي يزورها، والذي يحدد السلوك الذي يمارسه ومدى قدرته على التعامل بشفاافية بعيداً عن أي ظروف تؤثر في العمل، وكذلك قدرته على اتخاذ القرارات والعمل بروح الفرق الواحد لإيجاد مناخ إيجابي يتسم فيه بالانفتاح والحرية والإبداع نحو تطوير العملية التعليمية. (الشهري، ٢٠١٤، ص ٢٩٠)

والمناخ التنظيمي الإيجابي هو أرضية خصبة لتطوير المعلمين والطلاب، وتوفير بيئة مناسبة تتطور فيه الشخصية، فالاهتمام الخاص بالأهداف التي تخص المعلمين والطلاب والعمل على حل مشكلاتهم يساعد على إيجاد جو من الأمن والارتياح والعطاء، وحينها يتحقق الرضا العام للمدرسة التربوية وتتشكل لدى الجميع الاتجاهات الإيجابية نحو مدرستهم وهذا يخلق الإبداع وزيادة الإنتاج، كما يلعب المناخ التنظيمي الإيجابي دوراً كبيراً في تحسين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد والعاملين وتعديل القيم والاتجاهات نحو الأفضل. (الزطمة، ٢٠١٥، ص ٣٤)

إن المشرف الذي يستفيد من أساليب التغذية الراجعة في اتصاله مع مديري المدارس، والذي يسمح فيه بالاستقلالية بقدر معقول لمديري المدارس، فإنهم يساهمون بدرجة عالية في إيجاد مناخ إيجابي يحقق الأهداف ولذلك فسلوك المشرف التربوي تجاه مديري المدارس يمثل مدخلاً مهماً، لتتقدم إلى المجتمع التكنولوجي والإداري الذي تكون أعماله ذات جودة عالية، فعن طريق معالجة المناخ التنظيمي وتحويله إلى إيجابي إبداعي، نحصل على معالجة الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وتتولد السعادة في المدارس والإبداع. (العمرى، ٢٠١٣، ص ١١٦)

ومما سبق يستنتج الباحث أن المناخ التنظيمي للمدارس له أهمية واضحة تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وكذلك قدرتها على الاستمرار والتطور ولا يقتصر نجاح المدارس على المناخ التنظيمي فحسب بل هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر وتتأثر بشكل أو بآخر في هذا النجاح إلا أن دور المناخ التنظيمي في المدارس يظل أساساً في ذلك، وعليه يمكن تحديد أهم الأدوار التي ينبغي أن يمارسها المشرف التربوي لتطوير المناخ التنظيمي في المدارس فيما يلي:

أولاً: الأدوار المتعلقة بالمشاركة فى اتخاذ القرارات، ومن أهمها:

- أن يتخذ المشرف التربوي القرارات بعد مشاورة المعلمين.
- أن يتيح المشرف التربوي للمعلمين حرية التعبير عن آرائهم.
- أن يشرك المشرف التربوي المعلمين فى إقرار الخطة للتدريس.
- أن يتبنى المشرف التربوي فكرة العمل الجماعي فى صناعة القرار وحل المشكلات.
- أن يوظف المشرف التربوي خبرات المعلمين فى عملية اتخاذ القرارات.
- أن يتمتع المشرف التربوي بالمهارات اللازمة فى مجال اتخاذ القرار.
- أن يشرك المشرف التربوي المعلمين فى عملية تقييم أدائهم.
- أن يوجد تعاون بين المشرف التربوي والمعلمين فى اختيار استراتيجيات التدريس.

ثانياً: الأدوار المتعلقة بالاتصال، ومن أهمها:

- أن ينادي المشرف التربوي المعلمين بأحب الأسماء إليهم.
- أن يشجع المشرف التربوي المعلمين على الالتزام بأداب الحوار مع بعضهم البعض.
- أن يجيد المشرف التربوي استخدام لغة الجسد فى تحسين التواصل مع المعلمين.
- أن يطلع المشرف التربوي المعلمين على التقارير الخاصة بهم.
- أن يشجع المشرف التربوي على تبادل الخبرات التربوية والعلمية بين المعلمين.
- أن يطلع المشرف التربوي المعلمين على الكتب التعليمية كدليل المعلم.
- أن يحرص المشرف التربوي على تجنب الانتقاد الجارح أثناء مناقشة أداء المعلمين.
- أن يحرص المشرف التربوي على بناء علاقات إيجابية بين المعلمين.

ثالثاً: الأدوار المتعلقة بالحوافز، ومن أهمها:

- أن يحرص المشرف التربوي على أن تتناسب مكافآت المعلمين مع مستوى إنجازهم.
- أن يقدم المشرف التربوي حوافز معنوية تشجيعية للطلاب.
- أن يتهم المشرف التربوي بتقديم حوافز جديدة ومبتكرة للمعلمين.
- أن يسهم المشرف التربوي فى منح المعلمين الإجازات التي يستحقونها.
- أن يسهم المشرف التربوي فى تطوير نظم الحوافز فى المدرسة وفق أسس موضوعية.
- أن يميل المشرف التربوي إلى المكافأة والتحفيز بدل العقوبة.
- أن يحرص المشرف التربوي أن تتناسب المكافآت مع حاجات المعلمين.
- أن يشجع المشرف التربوي المعلمين إلى الحصول على الحوافز المادية كالمشاركة فى الجوائز المحلية والدولية.

رابعاً: الأدوار المتعلقة بالتكنولوجيا، ومن أهمها:

- أن يحرص المشرف التربوي على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية.
- أن توجد لدى المشرف التربوي القدرات التي تساعد على التأقلم مع التغيرات التكنولوجية في مجال عمله.
- أن تتميز التكنولوجيا المستخدمة في عمل المشرف التربوي بالسهولة.
- أن تتسجم التكنولوجيا المستخدمة في عمل المشرف التربوي مع متطلبات العمل.
- أن يطور المشرف التربوي التكنولوجيا التي تساعد المدرسة على التطور.
- أن يحرص المشرف التربوي على توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى أداء المعلمين.
- أن يحرص المشرف التربوي على توفير وقت وجهد المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا.
- أن ينجز المشرف التربوي أغلب أعماله بواسطة التكنولوجيا.

خامساً: الأدوار المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، ومن أهمها:

- أن يتصف المشرف التربوي بالعدل في تعامله مع المعلمين.
- أن يتبنى المشرف التربوي الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين.
- أن يتقبل المشرف التربوي المقترحات التي يقدمها المعلمين.
- أن يولي المشرف التربوي اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بين المعلمين.
- أن يقدم المشرف التربوي المساعدة المطلوبة للعاملين عند الحاجة.
- أن يعزز المشرف التربوي قيم التعاون والصداقة بينه وبين المعلمين.
- أن يظهر المشرف التربوي مرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة.
- أن يشجع المشرف التربوي المعلمين من خلال المدح والثناء على إنجازاتهم بالمدرسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة، وحجم المجتمع المبحوث.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ، والبالغ عددهم بحسب الإحصاءات لمكتب التعليم بشرق الدمام، ومكتب التعليم بغرب الدمام (١٢٣) قائداً.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد عمد الباحث إلى تطبيق الدراسة الميدانية على كامل المجتمع المبحوث بأسلوب الحصر الشامل، وبعد توزيع الاستبانة إلكترونياً على كافة قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، تم الحصول على (١٠٨) استجابة مكتملة وصالحة للتحليل، وذلك بما يمثل نسبة قدرها (٨٧.٨%) من المجتمع الكلي للدراسة.

أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبعد إجراء التعديلات على الاستبانة في ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من:

أ- البيانات الأولية: حيث تضمنت ثلاثة متغيرات، هي: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية).

ب- القسم الأول: دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام، وتضمن (٤٠) عبارة موزعة على خمسة أبعاد على النحو الآتي:

١- البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات، وتضمن (٨) عبارات، أرقامها من ١ إلى ٨.

٢- البعد الثاني: الاتصال، وتضمن (٨) عبارات، أرقامها من ١ إلى ٨.

٣- البعد الثالث: الحوافز، وتضمن (٨) عبارات، أرقامها من ١ إلى ٨.

٤- البعد الرابع: التكنولوجيا، وتضمن (٨) عبارات، أرقامها من ١ إلى ٨.

٥- البعد الخامس: العلاقات الإنسانية، وتضمن (٨) عبارات، أرقامها من ١ إلى ٨.

ج- القسم الثاني: المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي، واشتمل على (١٠) عبارات، أرقامها من ١ إلى ١٠.

التحقق من صدق أداة الدراسة:

١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على عدد (١٣) ثلاثة عشر محكماً من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس بعدد من الجامعات السعودية، بما في ذلك جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وجامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة حائل، وجامعة طيبة، وكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، إلى جانب عدد من العاملين بإدارات التعليم بالإحساء وجدة، وتبوك من الحاصلين على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية (ملحق رقم ١)، وذلك بغرض تحكيم الأداة وإبداء آرائهم فيها، من حيث درجة وضوح العبارات، ومدى ارتباطها بالبعد الذي تندرج تحته، ودقة الصياغة، إلى جانب اقتراح عبارات أخرى يرون مناسبة إضافتها لأي يبعد من أبعاد الاستبانة.

وفي ضوء ما اقترحه السادة المحكمين تم تعديل فقرات الأداة بالإضافة أو بالتعديل، حيث تم إجراء التعديلات التالية:

- فيما يتعلق بالقسم الأول: دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام، تم تعديل صياغة بعض العبارات، ليصبح في الصورة النهائية متضمناً (٤٠) عبارة موزعة على خمسة أبعاد على النحو السالف ذكره.

ج- القسم الثاني: المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي، تم إضافة (٤) عبارات، ليصبح هذا القسم متضمناً لـ (١٤) عبارة.

وبعد إجراء التعديلات - سألنا الذكر - في ضوء مقترحات السادة المحكمين وآرائهم، أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

قام البحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة، والتأكد من عدم التداخل بين الأبعاد بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٢٨) من قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، والمزاولين لعملهم خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ، وإيجاد معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون، ويوضح الجدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لصدق التباين لأداة الدراسة وأبعادها:

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لصدق التباين لأداة الدراسة وأبعادها

م	الأبعاد	عدد العبارات	معاملات الارتباط
	القسم الأول: دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام	٤٠	٠.٩٦٨**
١	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات	٨	٠.٩٤٥**
٢	البعد الثاني: الاتصال	٨	٠.٨٨٧**
٣	البعد الثالث: الحوافز	٨	٠.٨٧٢**
٤	البعد الرابع: التكنولوجيا	٨	٠.٨٥٦**
٥	البعد الخامس: العلاقات الإنسانية	٨	٠.٨٤٨**
	القسم الثاني: المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي	١٤	٠.٨٩٢**

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول (١) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد أو قسم والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم عالية، حيث تراوحت ما بين (٠.٨٤٨) و(٠.٩٦٨) وجميعها موجبة؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لمجالات الاستبانة.

التحقق من ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب درجة ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث تم تطبيق الاستبانة بصورتها الأولية على عينة استطلاعية قوامها (٢٨) من قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، والمزاولين لعملهم خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ، وذلك لأغراض التحقق من الثبات للأبعاد وللأقسام وللأقسام وللأقسام ككل، ويوضح الجدول (٣-٤) معاملات الثبات الناتجة باستخدام معامل ثبات التجانس الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ للأبعاد ولقسمي الاستبانة وللأقسام ككل.

جدول (٢) معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة التجانس الداخلي ألفا كرونباخ وفقاً لأداة الدراسة وأبعادها

م	الأبعاد	عدد العبارات	معاملات الثبات
	القسم الأول: دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام	٤٠	٩٧٩ .٠
١	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات	٨	٩١٨ .٠
٢	البعد الثاني: الاتصال	٨	٨٧٢ .٠
٣	البعد الثالث: الحوافز	٨	٩٦٨ .٠
٤	البعد الرابع: التكنولوجيا	٨	٩٤٠ .٠
٥	البعد الخامس: العلاقات الإنسانية	٨	٩٣٢ .٠
	القسم الثاني: المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي	١٤	٨٧٦ .٠
	الثبات الكلي لأداة الدراسة	٥٤	٩٥٥ .٠

يتضح من الجدول (٢) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) للأداة (٩٥٥ .٠) وهي درجة ثبات عالية، كما بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا) للقسم الأول من الاستبانة (دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام) (٩٧٩ .٠)، وبلغت قيمة معامل الثبات (ألفا) للبعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات)، والبعد الثاني (الاتصال)، والبعد الثالث (الحوافز)، والبعد الرابع (التكنولوجيا)، والبعد الخامس (العلاقات الإنسانية) (٩١٨ .٠)، (٨٧٢ .٠)، (٩٦٨ .٠)، (٩٤٠ .٠)، (٩٣٢ .٠) على التوالي، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا للقسم الثاني من الاستبانة (المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي) (٨٧٦ .٠)، وجميع هذه القيم تدل على درجة ثبات عالية يمكن الوثوق بها في التطبيق الميداني للدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول الذي نص على ما يلي: "ما درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام في بعد المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر قادة المدارس؟".

للكشف عن دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الأول من القسم الأول للاستبانة، وقد جرى ترتيب العبارات (تنازلياً) تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي. ويوضح الجدول (٣) ذلك:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات)

م	العبارات	الاستجابة		
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢	يتيح المشرف التربوي للمعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	١	٨١.٣	٠.٤
٦	يتمتع المشرف التربوي بالمهارات اللازمة في مجال اتخاذ القرار.	٢	٣١.٣	٠.٦
٤	يتبنى المشرف التربوي فكرة العمل الجماعي في صناعة القرار وحل المشكلات.	٣	٢٤.٣	١.٨
٥	يوظف المشرف التربوي خبرات المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.	٤	١٣.٣	١.٦
٨	يوجد تعاون بين المشرف التربوي والمعلمين في اختيار استراتيجيات التدريس.	٥	١٢.٣	٢.٧
١	يتخذ المشرف التربوي القرارات بعد مشاورة المعلمين.	٦	٠.٤	١.٤
٣	يشرك المشرف التربوي المعلمين في إقرار الخطة للتدريس.	٧	٩٦.٢	٢.٤
٧	يشرك المشرف التربوي المعلمين في عملية تقييم أدائهم.	٨	٨١.٢	٢.١
	المتوسط الحسابي العام للبعد الأول		١٧.٣ (٤.٦٣%)	١.٦

يتضح من الجدول (٣) أن درجة استجابة أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في البعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات) من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (محايد) وفقاً للمعايير المعتمدة للدراسة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد (١٧.٣ من ٥)، وبانحراف معياري (١.٦)، وبما يوافق نسبة مئوية (٤.٦٣%)؛ مما يشير إلى أن درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (محايد) أو بما يوافق درجة ممارسة (متوسطة).

كما يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد الدراسة حيال عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت درجة الاستجابات ما بين درجة (موافق) إلى درجة (محايد)، وكانت أعلى العبارات التي تعبر عن استجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (المشاركة في

اتخاذ القرارات)، والتي جاءت بدرجة (موافق) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (٢) التي نصت على: " يتيح المشرف التربوي للمعلمين حرية التعبير عن آرائهم"، بمتوسط حسابي بلغ (٨١.٣) في المرتبة الأولى، والعبارة (٦) التي نصت على: " يتمتع المشرف التربوي بالمهارات اللازمة في مجال اتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي بلغ (٣١.٣) في المرتبة الثانية.

وربما يعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن إتاحة المشرف التربوي للمعلمين حرية التعبير عن آرائهم تعد ممارسة شكلية للمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ إنه لا يترتب عليها تأثير مؤكد في عملية اتخاذ القرار. في حين قد يرجع تمتع المشرفين التربويين بالمهارات اللازمة في مجال اتخاذ القرار بدرجة عالية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة الدمام إلى اهتمام إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية بالتنمية المهنية للمشرفين في هذا المجال كأحد المتطلبات الهامة للقيام بالعمل الإشرافي.

أما أقل العبارات التي تعبر عن استجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات)، والتي جاءت بدرجة (محايد) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (٧) التي نصت على: " يشرك المشرف التربوي المعلمين في عملية تقييم أدائهم"، بمتوسط حسابي بلغ (٨١.٢) في المرتبة الأخيرة، والعبارة (٣) التي نصت على: " يشرك المشرف التربوي المعلمين في إقرار الخطة للتدريس"، بمتوسط حسابي بلغ (٩٦.٢) في المرتبة قبل الأخيرة، وكذلك العبارة (١) التي نصت على: " يتخذ المشرف التربوي القرارات بعد مشاورة المعلمين"، بمتوسط حسابي بلغ (٠٤.٣) في المرتبة السادسة.

ويمكن تفسير هذه النتائج في رأي الباحث بتخوف المشرفين التربويين من حدوث مشكلات ونزاعات في حال تم إشراك المعلمين في إقرار الخطة للتدريس، أو قد ترجع هذه النتائج إلى عدم وجود اقتناع كافي لدى بعض المشرفين التربويين بشأن الكفايات التي يمتلكها المعلمين والتي تؤهلهم للمشاركة في إقرار الخطة للتدريس، أو مشاورتهم في عملية اتخاذ القرارات. علاوة على عدم رغبة المشرفين التربويين في إقبال كاهل المعلمين بالمزيد من الأعباء والمهام التي قد تؤثر سلباً على دورهم الرئيسي، والمتمثل في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام.

إجابة السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام في بعد الاتصال من وجهة نظر قادة المدارس؟

للكشف عن دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (الاتصال) من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الثاني من القسم الأول للاستبانة، وقد جرى ترتيب العبارات (تنازلياً) تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي. ويوضح الجدول (٤) ذلك:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (الاتصال)

م	العبارات	الاستجابة		
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٧	يحرص المشرف التربوي على تجنب الانتقاد الجارح أثناء مناقشة أداء المعلمين.	١	٠٠.٤	٩٦٦.٠
٨	يحرص المشرف التربوي على بناء علاقات إيجابية بين المعلمين.	٢	٩٤.٣	٩٨٤.٠
٢	يشجع المشرف التربوي المعلمين على الالتزام بأداب الحوار مع بعضهم البعض.	٣	٩١.٣	٨٧٦.٠
١	ينادي المشرف التربوي المعلمين بأحب الأسماء إليهم.	٤	٧٨.٣	٠١.١
٥	يشجع المشرف التربوي على تبادل الخبرات التربوية والعلمية بين المعلمين.	٥	٧٥.٣	٠٩.١
٤	يطلع المشرف التربوي المعلمين على التقارير الخاصة بهم.	٦	٦٨.٣	١٣.١
٣	يجيد المشرف التربوي استخدام لغة الجسد في تحسين التواصل مع المعلمين.	٧	٣٧.٣	٠٢.١
٦	يطلع المشرف التربوي المعلمين على الكتب التعليمية كدليل المعلم.	٨	٣٤.٣	١٦.١
	المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني		٧٢.٣ (٧٤.٤%)	٠٢.١

يتضح من الجدول (٤) أن درجة استجابة أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في البعد الثاني (الاتصال) من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (موافق) وفقاً للمعايير المعتمدة للدراسة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد (٣.٧٢ من ٥)، وبانحراف معياري (٠.٢١)، وبما يوافق نسبة مئوية (٧٤.٤%)؛ مما يشير إلى أن دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي في بعد (الاتصال) بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاء بدرجة (موافق) أو بما يوافق درجة ممارسة (عالية).

كما يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد الدراسة حيال عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت درجة الاستجابات ما بين درجة (موافق) إلى درجة (محايد)، وكانت أعلى العبارات التي تعبر عن استجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (الاتصال)، والتي

جاءت بدرجة (موافق) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (٧) التي نصت على: " يحرص المشرف التربوي على تجنب الانتقاد الجارح أثناء مناقشة أداء المعلمين"، بمتوسط حسابي بلغ (٠.٤ .٠٠) في المرتبة الأولى، والعبارة (٨) التي نصت على: " يحرص المشرف التربوي على بناء علاقات إيجابية بين المعلمين"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) في المرتبة الثانية.

وربما يعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية الاتصال الجيد مع المعلمين بما يسهم في إيجاد مناخ إيجابي يحقق الأهداف المرجوة من العمل الإشرافي، إلى جانب تحلي المشرفين التربويين بمستوى مرتفع من القيم الأخلاقية والتنظيمية التي تجعلهم يتعدون عن الانتقاد الجارح أثناء مناقشة أداء المعلمين، وتدفعهم لبناء علاقات إيجابية مع المعلمين.

أما أقل العبارات التي تعبر عن استجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (الاتصال)، والتي جاءت بدرجة (محايد) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (٦) التي نصت على: " يطلع المشرف التربوي المعلمين على الكتب التعليمية كدليل المعلم"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٤) في المرتبة الأخيرة، والعبارة (٣) التي نصت على: "يجيد المشرف التربوي استخدام لغة الجسد في تحسين التواصل مع المعلمين"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٧) في المرتبة قبل الأخيرة.

ويمكن للباحث أن يعزو هذه النتائج إلى كثرة الأعباء الإدارية الواقعة على عاتق المشرفين التربويين، وارتفاع نصابهم الإشرافي من المعلمين، الأمر الذي يحد من إمكانية قيامهم باطلاع المعلمين على الكتب التعليمية كدليل المعلم؛ نظراً لعدم توفر الوقت الكافي. ومن جهة أخرى، فإن ضعف إجادة المشرفين التربويين لاستخدام لغة الجسد في تحسين التواصل مع المعلمين، قد يعزى إلى ندرة تقديم الدورات التدريبية التي تقدمها إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية للمشرفين أثناء الخدمة لهذا الشأن.

إجابة السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام في بعد الحوافز من وجهة نظر قادة المدارس؟

للكشف عن دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (الحوافز) من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الثالث من القسم الأول للاستبانة، وقد جرى ترتيب العبارات (تنازلياً) تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي. ويوضح الجدول (٥) ذلك:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (الحوافز)

م	العبارات	الاستجابة		
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨	يشجع المشرف التربوي المعلمين على الحصول على الحوافز المادية كالمشاركة في الجوائز المحلية والدولية.	١	٠٠.٣	٣٥.١
١	يحرص المشرف التربوي على أن تتناسب مكافآت المعلمين مع مستوى إنجازهم.	٢	٨٧.٢	٢٥.١
٦	يميل المشرف التربوي إلى المكافأة والتحفيز بدل العقوبة.	٣	٨٥.٢	٢٨.١
٢	يقدم المشرف التربوي حوافز معنوية تشجيعية للطلاب.	٤	٨٤.٢	٣١.١
٣	يهتم المشرف التربوي بتقديم حوافز جديدة ومبتكرة للمعلمين.	٥	٧٤.٢	٣٠.١
٧	يحرص المشرف التربوي أن تتناسب المكافآت مع حاجات المعلمين.	٦	٦٧.٢	٢٧.١
٤	يسهم المشرف التربوي في منح المعلمين الإجازات التي يستحقونها.	٧	٥٥.٢	٣٣.١
٥	يسهم المشرف التربوي في تطوير نظم الحوافز في المدرسة وفق أسس موضوعية.	٨	٥١.٢	٢٧.١
	المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث		٧٥.٢ (٥٥.٠%)	٢٩.١

يتضح من الجدول (٥) أن درجة استجابة أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في البعد الثالث (الحوافز) من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (محايد) وفقاً للمعايير المعتمدة للدراسة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد (٢.٧٥ من ٥)، وبانحراف معياري (٢٩.١)، وبما يوافق نسبة مئوية (٥٥.٠%)؛ مما يشير إلى أن دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي في بعد (الحوافز) بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاء بدرجة (محايد) أو بما يوافق درجة ممارسة (متوسطة).

كما يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد الدراسة حيال عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت درجة الاستجابة ما بين درجة (محايد) إلى درجة (غير موافق)، وكانت أعلى العبارات التي تعبر عن استجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (الحوافز)، والتي جاءت

بدرجة (موافق) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (٨) التي نصت على: " يشجع المشرف التربوي المعلمين على الحصول على الحوافز المادية كالمشاركة في الجوائز المحلية والدولية"، بمتوسط حسابي بلغ (٠.٣ .٠٠) في المرتبة الأولى، والعبارة (١) التي نصت على: " يحرص المشرف التربوي على أن تتناسب مكافآت المعلمين مع مستوى إنجازهم"، بمتوسط حسابي بلغ (٠.٢ .٨٧) في المرتبة الثانية.

وربما يعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية تشجيع المعلمين على الحصول على الحوافز المادية؛ كالمشاركة في الجوائز المحلية والدولية، لما له من أثر إيجابي على رفع مستوى كفاياتهم التدريسية، وتعزيز مستوى انتمائهم الوظيفي. ومن جهة أخرى فإن حرص المشرف التربوي على أن تتناسب مكافآت المعلمين مع مستوى إنجازهم ينطلق من قيمة العدل المستمدة من تعاليم الدين الإسلامي التي يتقيد بها المشرفين التربويين.

أما أقل العبارات التي تعبر عن استجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (الحوافز)، والتي جاءت بدرجة (غير موافق) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (٥) التي نصت على: " يسهم المشرف التربوي في تطوير نظم الحوافز في المدرسة وفق أسس موضوعية"، بمتوسط حسابي بلغ (٠.٢ .٥١) في المرتبة الأخيرة، والعبارة (٤) التي نصت على: " يسهم المشرف التربوي في منح المعلمين الإجازات التي يستحقونها"، بمتوسط حسابي بلغ (٠.٢ .٥٥) في المرتبة قبل الأخيرة.

وقد ترجع هذه النتائج التي تفيد بحصول العبارتين (٥)، و(٤) على درجة استجابة (غير موافق) إلى عدم وجود نظام واضح للحوافز المادية التي تمنح للمعلمين مما ساهم في مجيء العبارة المتعلقة بإسهام المشرف التربوي في تطوير نظم الحوافز في المدرسة وفق أسس موضوعية في المرتبة الأخيرة. ومن ناحية أخرى قد يرجع قيام المشرف التربوي بمنح المعلمين الإجازات التي يستحقونها بدرجة منخفضة إلى قلة أعداد المعلمين مقارنة بأعداد الطلاب، وحاجة مدارس التعليم العام بمدينة الدمام لكافة معلميهما، وحرص المشرفين التربويين على تسيير العمل بكفاءة دون حدوث خلل في أعداد المعلمين.

إجابة السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: ما درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام في بعد التكنولوجيا من وجهة نظر قادة المدارس؟

للكشف عن دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (التكنولوجيا) من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الرابع من القسم الأول للاستبانة، وقد جرى ترتيب العبارات (تنازلياً) تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي. ويوضح الجدول (٦) ذلك:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (التكنولوجيا)

م	العبارات	الاستجابة		
		الدرجة الاستجابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يحرص المشرف التربوي على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية.	١	٦١.٣	٠.٣.١ موافق
٢	توجد لدى المشرف التربوي القدرات التي تساعده على التأقلم مع التغيرات التكنولوجية في مجال عمله.	٢	٤٣.٣	٠.١.١ موافق
٣	تتميز التكنولوجيا المستخدمة في عمل المشرف التربوي بالسهولة.	٣	٤٠.٣	٩٤٧.٠ موافق
٤	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة في عمل المشرف التربوي مع متطلبات العمل.	٤	٣٤.٣	٩٨٧.٠ محايد
٧	يحرص المشرف التربوي على توفير وقت وجهد المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا.	٥	٢٥.٣	١٧.١ محايد
٦	يحرص المشرف التربوي على توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى أداء المعلمين.	٦	١٩.٣	٢١.١ محايد
٨	ينجز المشرف التربوي أغلب أعماله بواسطة التكنولوجيا.	٧	١٣.٣	٠.٣.١ محايد
٥	يطور المشرف التربوي التكنولوجيا التي تساعد المدرسة على التطور.	٨	٠.٣	١٧.١ محايد
المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع		٢٩.٣	(٨.٦٥%)	٠.٦.١ محايد

يتضح من الجدول (٦) أن درجة استجابة أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في البعد الرابع (التكنولوجيا) من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (محايد) وفقاً للمعايير المعتمدة للدراسة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد (٣.٢٩ من ٥)، وبانحراف معياري (٠.٦.١)، وبما يوافق نسبة مئوية (٨.٦٥%)؛ مما يشير إلى أن درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي في بعد (التكنولوجيا) بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (محايد) أو بما يوافق درجة ممارسة (متوسطة).

كما يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد الدراسة حيال عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت درجة الاستجابات ما بين درجة (موافق) إلى درجة (محايد)، وكانت أعلى العبارات التي تعبر عن استجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (التكنولوجيا)،

والتي جاءت بدرجة (موافق) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (١) التي نصت على: " يحرص المشرف التربوي على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية"، بمتوسط حسابي بلغ (٦١.٣) في المرتبة الأولى، والعبارة (٢) التي نصت على: " توجد لدى المشرف التربوي القدرات التي تساعد على التأقلم مع التغيرات التكنولوجية في مجال عمله"، بمتوسط حسابي بلغ (٤٣.٣) في المرتبة الثانية.

وربما يعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث إلى وجود اهتمام عام من قبل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بمواكبة منسوبيها لما يستجد من تطورات تكنولوجية من شأنها خدمة العملية التربوية بوجه عام، وكذلك ارتفاع عدد سنوات خبرة لبعض المشرفين التربويين التي تكسبهم القدرة على التأقلم مع التغيرات التكنولوجية في مجال عملهم.

أما أقل العبارات التي تعبر عن استجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (التكنولوجيا)، والتي جاءت بدرجة (محايد) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (٥) التي نصت على: " يطور المشرف التربوي التكنولوجية التي تساعد المدرسة على التطور"، بمتوسط حسابي بلغ (٥٠.٣) في المرتبة الأخيرة، والعبارة (٨) التي نصت على: " ينجز المشرف التربوي أغلب أعماله بواسطة التكنولوجيا"، بمتوسط حسابي بلغ (١٣.٣) في المرتبة قبل الأخيرة.

وربما يعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن هذه الأدوار تتطلب توافر عوامل مادية وبشرية معينة لا يختص المشرف التربوي بتوفيرها، حيث أن قيام المشرف التربوي بتطوير التكنولوجيا التي تساعد المدرسة على التطور يتطلب توافر مخصصات مالية وموارد بشرية مؤهلة ومدربة على التعامل مع تلك الوسائل التكنولوجية، ومن جهة أخرى فإن قيام المشرف التربوي بإنجاز أغلب أعماله بواسطة التكنولوجيا يتطلب توافر البنية التحتية من الأجهزة وشبكات الإنترنت ذات السرعة الفائقة التي تساعد على إنجاز مهامه بسرعة كفاءة، وهو ما قد لا يتوفر بنسبة كبيرة من مدارس التعليم العام بمدينة الدمام. وتنسجم وجهة النظر هذه مع ما ورد في الأدب النظري، حيث أشار المطيري (٢٠١٤) إلى مجموعة من المعوقات التي تحد من قيام المشرف التربوي بتوظيف التكنولوجيا في العمل الإشرافي، ومنها ضعف البنية التحتية في المدارس من الأجهزة والشبكات وأساليب الاتصالات الحديثة وغيرها.

وبمراجعة نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، يتضح وجود اتفاق بين هذه النتائج وما أظهرته بعض الدراسات؛ كدراسة الرويلي (٢٠١٧) من أن دور المشرف التربوي في مجال دمج التقنية بالتعليم في عصر المعرفة كما يدركه المعلمون والمعلمات في مدينة عرعر جاء بدرجة متوسطة، ودراسة كانو وجيراسا (2013) Garcia، التي بينت النتائج أن المشرفين التربويين لا يتلقون تدريباً كافياً في مجال التكنولوجيا، وخاصة في التعامل مع التعليم الرقمي والفصول القائمة على التكنولوجيا والمعلومات.

إجابة السؤال الخامس الذي نص على ما يلي: ما درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام في بعد العلاقات الإنسانية من وجهة نظر قادة المدارس؟

للكشف عن دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (العلاقات الإنسانية) من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الخامس من القسم الأول للاستبانة، وقد جرى ترتيب العبارات (تنازلياً) تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي. ويوضح الجدول (٧) ذلك:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (العلاقات الإنسانية)

م	العبارات	الاستجابة		
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨	يشجع المشرف التربوي المعلمين من خلال المدح والثناء على إنجازاتهم بالمدرسة.	١	٨٩.٣	٩١٦.٠
١	يتصف المشرف التربوي بالعدل في تعامله مع المعلمين.	٢	٧٧.٣	٠١.١
٤	يولي المشرف التربوي اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بين المعلمين.	٣	٧٥.٣	٠٠.١
٥	يقدم المشرف التربوي المساعدة المطلوبة للعاملين عند الحاجة.	٤	٧٠.٣	٩٩٧.٠
٧	يظهر المشرف التربوي مرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة.	٥	٦٨.٣	٠٠.١
٦	يعزز المشرف التربوي قيم التعاون والصدقة بينه وبين المعلمين.	٦	٦٤.٣	٠١.١
٢	يتبنى المشرف التربوي الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين.	٧	٦١.٣	٠١.١
٣	يتقبل المشرف التربوي المقترحات التي يقدمها المعلمون.	٨	٥٨.٣	٠٥.١
	المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس		٧٠.٣ (٧٤.٠%)	٩٩٩.٠

يتضح من الجدول (٧) أن درجة استجابة أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في البعد الخامس (العلاقات الإنسانية) من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (موافق) وفقاً للمعايير المعتمدة للدراسة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد (٣.٧٠ من ٥)، وبانحراف معياري (٩٩٩.٠)، وبما يوافق نسبة مئوية (٧٤.٠%)؛ مما يشير إلى أن دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي في بعد (العلاقات الإنسانية) بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاء بدرجة (موافق) أو بما يوافق درجة ممارسة (عالية).

كما يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد الدراسة حيال عبارات هذا البعد وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت درجة الاستجابات كافة بدرجة (موافق)، وكانت أعلى العبارات التي تعبر عن استجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف

التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (العلاقات الإنسانية)، والتي جاءت بدرجة (موافق) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (٨) التي نصت على: " يشجع المشرف التربوي المعلمين من خلال المدح والثناء على إنجازاتهم بالمدرسة "، بمتوسط حسابي بلغ (٨٩ . ٣) في المرتبة الأولى، والعبارة (٤) التي نصت على: " يولي المشرف التربوي اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بين المعلمين "، بمتوسط حسابي بلغ (٧٥ . ٣) في المرتبة الثانية.

وربما يعود السبب في هذه النتائج من وجهة نظر الباحث إلى ارتباط هذه الممارسات بتعاليم الدين الإسلامي، الذي يحث على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، من خلال تقدير أعمال الآخرين، وتشجيعهم بكلمات المدح والثناء، إلى جانب ما يدعو إليه القرآن الكريم والسنة النبوية من التحلي بالعدل في كافة التعاملات مع الآخرين سواء في مجال العمل أو خارجه. إضافة إلى اهتمام إدارات مكاتب التعليم ممثلة في المشرفين التربويين بتحسين المناخ التنظيمي من خلال مدخل العلاقات الإنسانية، والحرص على ممارسة الأدوار المختلفة ذات الصلة به. ومما يؤكد على صحة هذا التفسير ما أشار إليه الكيلاني (٢٠١٣) من أن الروح المعنوية للعاملين تعد من أهم المحفزات للعمل، وإن عدم تشجيعهم والثناء عليهم يؤدي إلى إحباط العاملين في المنظمة.

أما أقل العبارات التي تعبر عن استجابات أفراد الدراسة حيال دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في بعد (العلاقات الإنسانية)، وإن كانت جاءت أيضاً بدرجة (موافق) وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (٢) التي نصت على: " يتبنى المشرف التربوي الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين "، بمتوسط حسابي بلغ (٣٠ . ٣). في المرتبة الأخيرة، والعبارة (٣) التي نصت على: " يتقبل المشرف التربوي المقترحات التي يقدمها المعلمون "، بمتوسط حسابي بلغ (٥٨ . ٣) في المرتبة قبل الأخيرة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الخطيب (٢٠١٧) التي أظهرت أن مجال (البعد الإنساني) ضمن مجالات استخدام المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة الأساسية جاء بدرجة متوسطة، وهي تتفق أيضاً مع ما أوصت به دراسة السيد (٢٠١٥) من ضرورة قيام الإشراف التربوي بدوره في تدعيم العلاقات الإنسانية بين مشرفين ومعلمين المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم.

إجابة السؤال الخامس الذي نص على ما يلي: ما درجة تقدير أفراد الدراسة لوجود المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي؟

لتعرف درجة تقدير أفراد الدراسة لوجود المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على القسم الثاني للاستبانة، وقد جرى ترتيب العبارات (تتازلياً) تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي. ويوضح الجدول (٨) ذلك:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيال درجة تقدير أفراد الدراسة لوجود المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي

م	العبارات	الاستجابة		
		الدرجة الاستجابية	المعيارى الانحراف	المتوسط الحسابي
١٢	تكليف المشرف التربوي المتميز بأعمال إدارية وابتعاده عن ممارسة الأعمال الفنية.	موافق	٨٨٧ .٠	٠٨ .٤
١٠	كثرة أعداد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي.	موافق	٩٧٣ .٠	٠٧ .٤
٧	قلة مشاركة المشرف التربوي في تخطيط المنهج وبنائه.	موافق	٨٧٣ .٠	٠٥ .٤
١١	قلة مشاركة المشرف التربوي في الأبحاث العلمية المتصلة بمجال عمله.	موافق	٨٧٣ .٠	٠٥ .٤
٩	كثرة الأعباء الإدارية التي ليست من عمل المشرف التربوي.	موافق	٩٦٦ .٠	٠٣ .٤
١٣	قلة المخصصات المالية لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية.	موافق	٩٨٥ .٠	٠١ .٤
١٤	قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي.	موافق	٩٥٢ .٠	٩٩ .٣
٥	كثرة أعداد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي.	موافق	٩٩٩ .٠	٩٩ .٣
٦	قلة استجابة المعلمين للأساليب الإشرافية الجديدة وميلهم للروتين.	موافق	٩٦٢ .٠	٩٠ .٣
٤	اقتصار المشرف التربوي على أسلوب الزيارة الصفية.	موافق	٠٥ .١	٨٧ .٣
٨	ضعف العلاقة بين المشرف التربوي والعاملين بالميدان التربوي.	موافق	٠١ .١	٧١ .٣
٢	قصور تأهيل المشرف التربوي.	موافق	٠٢ .١	٦٢ .٣
١	ضعف إلمام المشرف التربوي بأهداف الإشراف التربوي.	موافق	١١ .١	٥٤ .٣
٣	ضعف ثقة المشرف التربوي بمهارات المعلمين وقدراتهم.	موافق	٠٠ .١	٥٣ .٣
	المتوسط الحسابي العام	موافق	٩٧٥ .٠	٨٨ .٣ (%٦٠.٧٧)

يتضح من الجدول (٨) أن درجة تقدير أفراد الدراسة لوجود المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (موافق) وفقاً للمعايير المعتمدة للدراسة؛ حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا البعد (٣. ٨٨ من ٥)، وبانحراف معياري (٠. ٩٧٥)، وبما يوافق نسبة مئوية (٦٧.٧٧%)؛ مما يشير إلى أن درجة تقدير أفراد الدراسة لوجود المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام جاءت بدرجة (موافق) أو بما يوافق درجة تقدير (عالية).

كما يلاحظ من الجدول السابق تقارب استجابات أفراد الدراسة حيال عبارات هذا القسم من الاستبانة وفق المحك الذي تم وضعه، حيث جاءت درجة الاستجابات كافة بدرجة (موافق)، وكانت أعلى العبارات التي تعبر عن درجة تقدير أفراد الدراسة لوجود المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، والتي جاءت بدرجة (موافق) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (١٢) التي نصت على: " تكليف المشرف التربوي المتميز بأعمال إدارية وابتعاده عن ممارسة الأعمال الفنية"، بمتوسط حسابي بلغ (٤. ٠٨) في المرتبة الأولى، والعبارة (١٠) التي نصت على: " كثرة أعداد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي"، بمتوسط حسابي بلغ (٤. ٠٨) في المرتبة الثانية، وكذلك العبارة (٧) التي نصت على: " قلة مشاركة المشرف التربوي في تخطيط المنهج وبنائه"، بمتوسط حسابي بلغ (٤. ٠٥) في المرتبة الثالثة.

وربما يعود السبب في ذلك من وجهة نظر الباحث إلى كثرة الأعباء الإدارية التي يتم إسنادها للمشرف التربوي، والقلة النسبية لأعداد المشرفين التربويين مقارنة بأعداد المدارس، مما يدفع إدارة التعليم إلى زيادة النصاب الإشرافي للمشرفين التربويين من المدارس.

وتتفق هذه النتائج ما ورد في الأدب النظري من قبل مالك (٢٠١٣)، والذي يفيد بأن من أبرز المعوقات الإدارية للعمل الإشرافي تكليف المشرف التربوي بأعداد كبيرة من المعلمين، وإسناد أعمال إدارية تحد من نشاطه الميداني وتؤثر سلباً على ممارسته للأدوار المناطة به. كما تتفق كذلك ما أورده سلام (٢٠٠٩) من أن اتساع القطاع الجغرافي الذي يوجد فيه المدارس، مع عدم توفر وسائل النقل المؤهلة التي تلبي الزيادة في نصابهم من المدارس يعد من المعوقات الهامة التي تؤثر على قيام المشرفين التربويين بمهامهم الإشرافية.

أما أقل العبارات التي تعبر عن درجة تقدير أفراد الدراسة لوجود المعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، والتي جاءت بدرجة (موافق) تبعاً لاستجابات أفراد الدراسة، تمثلت فيما يلي: العبارة (٣) التي نصت على: " ضعف ثقة المشرف التربوي بمهارات المعلمين وقدراتهم"، بمتوسط حسابي بلغ (٣. ٥٣) في المرتبة الأخيرة، والعبارة (١) التي نصت على: " ضعف إلمام المشرف التربوي بأهداف الإشراف التربوي"، بمتوسط حسابي بلغ (٣. ٥٤) في المرتبة قبل الأخيرة.

ويفسر الباحث حصول المعوقات سالف الذكر على درجة استجابة أقل من وجهة نظر أفراد الدراسة مقارنة بغيرها من المعوقات الأخرى- وإن كانت المعوقات كافة جاءت بدرجة استجابة (موافق)- إلى وجود بعض المشرفين التربويين الذين يتقنون بمهارات المعلمين وقدراتهم، وكذلك اهتمام إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية بالتنمية المهنية للمشرفين فيما يخص الإلمام بأهداف الإشراف التربوي، علاوة على ارتفاع عدد سنوات الخبرة لنسبة كبيرة من المشرفين التربويين في مجال العمل الإشرافي، والتي جعلتهم على إلمام جيد بأهداف الإشراف التربوي.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ١- في ضوء النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (الحوافز)، والذي جاء في المرتبة الأخيرة ضمن الأبعاد التي تعكس دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، يوصي الباحث بالعمل على تعزيز دور المشرفين في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام في مجال الحوافز، وذلك من خلال قيام وزارة التعليم بصياغة نظام واضح للحوافز المادية التي تمنح للمعلمين، بما يسهم في تفعيل دور المشرفين التربويين في تطوير نظم الحوافز في المدارس وفق أسس موضوعية.
- ٢- في ضوء النتائج المتعلقة بالبعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرارات)، والذي جاء في المرتبة الرابعة ضمن الأبعاد التي تعكس دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، يوصي الباحث باهتمام المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام بتوفير فرص للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إشراك المعلمين في عملية تقييم أدائهم وإقرار الخطة للتدريس، وكذلك مشاورتهم قبل عميلة اتخاذ القرارات.
- ٣- في ضوء النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (التكنولوجيا)، والذي جاء في المرتبة الثالثة ضمن الأبعاد التي تعكس دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، يوصي الباحث بضرورة قيام وزارة التعليم بتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتعزيز درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام في مجال التكنولوجيا، خاصة فيما يتعلق بممارسة دورهم في تطوير التكنولوجيا التي تساعد المدارس على التطور، إلى جانب قيام إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية بحصر الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بمدارس التعليم العام فيما يخص إنجاز الأعمال الإشرافية بواسطة التكنولوجيا، ومن ثم القيام بتصميم حقائب تدريبية تلبي هذه الاحتياجات.
- ٤- في ضوء النتائج المتعلقة بالبعد الخامس (العلاقات الإنسانية)، والذي جاء في المرتبة الثانية ضمن الأبعاد التي تعكس دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، يوصي الباحث المشرفين التربويين بالحرص على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، لاسيما من خلال تبني الأسلوب الديمقراطي في تعاملهم مع المعلمين، والعمل على تقبل المقترحات التي يقدمها المعلمون، والتي من شأنها تحسين واقع العملية التربوية بالمدارس.
- ٥- في ضوء النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (الاتصال)، والذي جاء في المرتبة الأولى ضمن الأبعاد التي تعكس دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام وجهة نظر قادة المدارس الحكومية في التعليم العام بمدينة الدمام، يوصي الباحث بالاهتمام بالممارسات التي تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي فيما يتعلق بالاتصال الفعال والحيد مع المعلمين، وذلك من خلال قيام المشرفين التربويين باطلاع المعلمين على الكتب التعليمية (كدليل المعلم)، وغيرها من المراجع والدوريات ذات الصلة بمجال تخصصهم.
- ٦- ضرورة تخفيف عبء الأعمال الإدارية الواقعة على عاتق المشرفين التربويين، لما أظهرته الدراسة من أن تكليف المشرف التربوي بأعمال إدارية وابتعاده عن ممارسة الأعمال الفنية يأتي في مقدمة المعوقات التي تحول دون ممارسته لأدواره في تحسين المناخ التنظيمي،

ومن الممكن أن يتم ذلك بإلغاء الأنظمة والنماذج الورقية القديمة، وتطبيق الإدارة بلا ورق، والاكتفاء بالنماذج الحديثة في منظومة الأداء الإشرافي الصادرة من الإدارة العام للإشراف التربوي.

٧- تخفيض نصاب المشرفين التربويين من عدد المعلمين والمدارس التي يشرفون عليها، نظراً لارتفاع نصابهم الإشرافي، الأمر الذي يحد من قدرتهم على ممارسة دورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام.

٨- لفت نظر المشرفين التربويين في إدارات التعليم المختلفة إلى الأدوار الهامة التي يجب عليهم القيام بها فيما يتعلق بتحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام، وذلك من خلال طباعة مطويات توضح ماهية هذه الأدوار ومجالاتها، ويمكن الاسترشاد بما توصلت إليه الدراسة من أدوار في هذا الشأن.

المقترحات

يقترح الباحث إجراء الدراسات والأبحاث العلمية الآتية:

- ١- إجراء دراسة مماثلة تعنى بالكشف عن دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.
- ٢- إجراء دراسة للكشف عن دور المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم بمناطق مختلفة من المملكة، مع استخدام أبعاد أخرى.
- ٣- إجراء دراسة لتعرف فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تعزيز درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام.
- ٤- إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمشرفين التربويين لممارسة دورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب دلفاي.
- ٥- إجراء دراسات ارتباطية للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين المناخ التنظيمي وعدد من المتغيرات التنظيمية المهمة؛ كفاعلية التنظيمية، والاعتراب الوظيفي لدى المعلمين.

المراجع

- ابن طريف، حسام علي (٢٠٠٧). قياس العلاقة بين المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات الإدارية والمالية. جامعة عمان العربية الأردن.
- أبو حجيلة، بكر علي والحراشنة، محمد عبود (٢٠١٣). أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤ (٣) ١٤٠٩-١٤٢٩.
- أبو حميدة، فداء محمد (٢٠١٦). درجة امتلاك المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان مدارسهم لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى لمناخ التنظيمي في وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو شملة، كامل عبد الفتاح (٢٠٠٩). دور الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية. غزة - فلسطين.
- أبو هاشم، مكي محمد (٢٠٠٧). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن.
- الأبيض، عادل عبدا لمعطي (٢٠١٧). دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدركها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لديهم. مجلة العلوم التربوية، ٩، ١٠٣ - ١٦٨.
- امبيض، يسري صالح (٢٠١٤). دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة بيرزيت. فلسطين.
- البابطين، عبد الرحمن عبدا لوهاب (٢٠١٤). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، ٢٦ (١)، ١٣٥-١٥٩.
- البيستان، أحمد عبدا لباقي، عبدا لجواد، عبدا لله اليسر، بولس، وصفي عبدا لله (٢٠١٠) الإدارة والإشراف التربوي النظرية، البحث، الممارسة، الأردن: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- البشر، مريم (٢٠١٥). تطوير دور المشرفات التربويات لتنمية إدارة البيئة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات المدارس في محافظة الأحساء بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للدراسات وبحوث العلوم التربوية، (١) ٦-٧٧.
- بنات، عايدة سعيد (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- الجبالي، زكريا أحمد (٢٠١٤). المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في الثانوية العامة في محافظة عجلون. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم التربوية. الأردن.
- حسينة، غازي أديب (٢٠١٢). كيف يدرك المعلم دور المشرف التربوي. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ٢٣ (١)، ١٩٩-٢١٢.

الخطيب، عمار صلاح (٢٠١٧). درجة ممارسة المشرفين التربويين فى المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين فى محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

الدخيل، عبدالله محمد (٢٠١٤). دور المشرف التربوي فى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة فى النظام التربوي التعليمي السعودي، مجلة المعرفة التربوية، ٢(٤)، ١٧٧-٢٢٧.

الديحاني، علي فهد (٢٠١٣). درجة المناخ التنظيمي فى المدارس الثانوية وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإدارية والتربوية. جامعة الشرق الأوسط الأردن.

الديداوي، إسماعيل إبراهيم (٢٠٠٨). دور الإشراف الوقائي فى تحسين أداء المعلمين الجدد فى المدارس الحكومية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.

الرقب، خالد عطية (٢٠١٦). تقويم أنماط الإشراف التربوي عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية فى لواء القويسمية. (رسالة ماجستير غير منشورة) عمادة الدراسات العليا جامعة مؤتة. الأردن.

الرويشد، فيصل عبد الله (٢٠١١). دور المشرف التربوي فى تطوير الكفايات التدريسية من وجهة نظر المعلمين. مجلة التربية، ١(١٤٥) ٣٢٩-٣٥٥.

الرويلي، سعود (٢٠١٧) دور المشرف التربوي فى عصر المعرفة كما يدركه المعلمون والمعلمات فى مدينة عرعر، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، ٢ (١) ٢٧-٥٥.

الزطمة، زياد محمد (٢٠١٥). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأزهر. غزة - فلسطين.

السبيعي، عبيد عبد الله (٢٠١٤). المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ٦(٦). ١٧١-٢٥٤.

السريحين، أشرف خلف (٢٠١٧). دور المشرفين التربويين فى تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الحكومية فى لواء الرمثاء من وجهة نظر مديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة آل بيت. الأردن.

السعدية، حمزة حمد (٢٠١٤). الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم بولاية السويق فى محافظة شمال الباطنية سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٦) ٧٦-٨٣.

سلام، منى جابر (٢٠٠٩). الكفايات الأساسية للمشرف التربوي من وجهة نظر معلمي مرحلة التعلم الأساسي. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة تونس. تونس.

سلمان، خالد عطية (٢٠٠٧). تطوير أداة لقياس أخلاقيات المشرف التربوي فى المؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية، ٣١(٤) ٥٨٢-٥٥٣.

سلمي، فهد نجيم (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي فى المدارس الحكومية بمدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.

- السماحي، حجازي محمد (٢٠١٦). الاحتياجات التدريسية للمشرف التربوي في التعليم الأساسي كما يراها المشرفون التربويون. مجلة كلية التربية، ٦١، ٥٠٧-٥٤٤.
- السواعيد، منصور (٢٠١٥). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة في عمان وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. الجامعة الهاشمية. الأردن.
- السيد، شذى (٢٠١٥). دور الإشراف التربوي في ترقية أداء معلم المرحلة الثانوية دراسة ميدانية بولاية الخرطوم: محلية كردي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- شاهين، عبد الرحمن يوسف (٢٠١٥). درجة امتلاك ممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة. المجلة الدولية المتخصصة، ٤(٦) ٧٦-٨٣.
- الشراري، جمال صبيح (٢٠١٤). دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الجوف. مجلة التربية جامعة الأزهر، ١٨٢(٣)، ١٨٩-٢٣٥.
- الشهري، ميعاد بنت عبد الله (٢٠١٦). الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشرفات وعلاقتها الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية.
- الشيخي، محمد (٢٠٠٩). واقع الإشراف التربوي على تعليم التعبير في الصفوف العليا من المرحلة الابتدائية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الصمادي، رقية محمد (٢٠١٥). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في جامعة اليرموك وفيلادلفيا. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة جرش. الأردن.
- العبادي، عائد مناور (٢٠١٥). المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة للإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة. الأردن.
- عبد الحكيم، فاروق جعفر (٢٠١٥) تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع في التعليم الجامعي بمصر. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢١(٢) ٣٣٣-٣٦٧.
- عبيدة، سامي محمد (٢٠١٦). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. كلية التجارة، فلسطين.
- عثمان، مختار نور الدين (٢٠٠٩). دليل التدريب الذاتي للمبتدئين في مجال الإشراف التربوي (ط١). حولي، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- العزمي، فيصل غلاب (٢٠١٦). المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار. مجلة دراسات تربوية ونفسية، ٩٢(٩٥)، ١٠٤.
- العسكر، عبد الكريم عبد الرحمن (٢٠١٤). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين- دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة التربية، ١٥٧(١)، ٧٣٥-٧٩١.

عطاري، عارف وصالحه، عيسى وناريمان، جمعة (٢٠٠٥). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

العلي، يسري يوسف (٢٠١٦). دور المشرف التربوي في تطوير المناهج من وجهة نظر لمعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التعليم للواء قصبه المفرق في الأردن. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٢٠(٤)، ٢٣٥-٢٥٧.

العمرى، خالد مشرف (٢٠١١). أنماط السلوك الإشرافي السائد لدى المشرفات التربويات وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم التربوية والنفسية. جامعة عمان العربية. الأردن.

الغامدي، حمدان أحمد (٢٠١٠). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، ط٢، الرياض: مكتبة الرشد.

غراغروي، غدير عطا (٢٠١٥). علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية ومديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الفاضل، محمد محمود (٢٠١٤). دور المشرف التربوي في تطوير وتنمية المعلمين مهنيًا بمدارس محافظة جرش الحكومية من وجهة نظرهم. مجلة القراءة والمعرفة، ١٥٧، ١٧٣-٢٠١.

الكيلاني، لبنى تيسير (٢٠١٣). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان. مجلة العلوم التربوية، ٤١(١)، ٤٦-٦٠.

اللحياني، سلطان محمد. (٢٠١٧). علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. القراءة والمعرفة. ١٨٥، ٨٧-١٠٨.

مالك، عبد العزيز عبيد (٢٠١٣). دور الإشراف التربوي في رفع الكفاية المهنية للمعلم: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية العربية بولاية أبشي بجمهورية تشاد (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا. جامعة عمان العربية. السودان.

المحمدي، منصور غازي (٢٠١٠). الأدوار الإدارية لمديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الواقع والأهمية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة طيبة. المملكة العربية السعودية.

المطرفي محمد سليم (٢٠١٣). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض المملكة العربية السعودية.

المعايطه، عبد العزيز (٢٠١٤). دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء، مجلة جامعة القدس، ٢(٤)، ٣٠٥-٣٤٨.

المغدي، محمد حسن (٢٠١٣). الإشراف التربوي الفعال. أبها. ط٣. دار الخالدية للنشر والتوزيع. النويقه، عطا الله بشير (٢٠١١). المناخ التنظيمي السائد في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢٥(١)، ٣٥٨-٣٨٤.

الوزان، خالد محمد (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

ياغي إيمان عماد (٢٠١٧). دور مشرفي المرحلة الأساسية الحكومية في لواء وادي السير في التوسع باستخدام الأساليب الإشرافية وعلاقته بتحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية عمادة البحث العلمي والدراسات العليا. جامعة جرش. الأردن.

Brenda، T. (2014). "Organizational Climate and Teachers Work Motivation : A Case Study of Selected Schools in Prachinburi. Unpublished Master's Thesis، Theresa International College، Thailand.

Cano ،E and Gracia، M. (2013). ICT strategies and tools for the improvement of instructional supervision : The virtual supervision ، Turkish Online Journal of Educational Technology، 12(1)، 77-87.

Douglass، M(2010). Organization climate and teaching commitment ، Unpublished PHD Thesis ، University of Alabama، Tuscan Coosa، Alabama.

Ghavifekr، S. & Ibrahim، M. (2014). Head of Debarments Instructional Supervisory Role and Teachers Job Performance : Teachers Perceptions ، Asian Journal of Social Sciences and Management Studies، 1(2)، 45-57.

Ralf ، A. (2011). Educational supervisor role in the development Of growth of teachers in elementary schools in eastern Carolina. British journal in of in-service Education ،14 (3)، 234- 396.