

درجة مشاركة المشرفات التربويات فى حل المشكلات الفنية والإدارية  
بمدارس محافظة القنفذة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

إعداد

أ/ حليلة محمود بلغيث السيد

درجة الماجستير فى التربية - تخصص القيادة التربوية

كلية التربية – جامعة الباحة

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج في صورته الارتباطية، وتكون مجتمع الدراسة من (١٧٥) قائدة وعينة الدراسة من (١٢٣) قائدة من قائدات مدارس التعليم العام بمراحلها المختلفة التابعة لإدارة التعليم بمحافظة القنفذة، واستخدمت الباحثة استبانة أعدتها لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها وأظهرت النتائج أن درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٤٣) كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات بالمدارس جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٠) وانحراف معياري (٠,٥٧٨)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ( $r+0.911$ ) ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات.

**الكلمات المفتاحية:** الإشراف التربوي؛ المشاركة في حل المشكلات؛ المشرفات التربويات؛ المعلمات؛ الالتزام التنظيمي.

## **Degree of Female Educational Supervisors Participation in Solving the Technical and Administrative School Problems in Al Qunfudhah Governorate and its Correlation to the Organizational Commitment**

The present study aimed to investigate the degree of educational supervisors participation in solving the technical and administrative problems in Al Qunfudhah Governorate schools and its correlation to the organizational commitment of teachers. The researcher made use of "the curriculum in its linked format". The study population consisted of (175) female school leaders and the study participants were (123) school leaders. The researcher utilized a questionnaire developed to collect data after verifying its reliability and validity. The results showed that the degree of participation of educational supervisors in solving the technical and administrative problems was average, and the level of organizational commitment among teachers at schools was average also. The results also showed that there is a statistically significant correlation between the degree of educational supervisors participation in solving the technical and administrative problems and the level of organizational commitment among teachers .

**Keywords:** educational supervision, participation in problem solving, educational supervisors, teachers, organizational commitment.

## مقدمة:

يتوقف نجاح الإدارة المدرسية على قادة المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين، حيث تتجمع خيوط الإدارة في المدرسة في يد هؤلاء وأدوارهم مهمة للغاية، حيث يعد الدور المهني والتربوي لكل منهم بمثابة المركز الرئيس للعملية التعليمية، فيتمثل دور قائد المدرسة في تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام والمتابعة الدورية لأعمالها، أما المشرف التربوي فيتمثل دوره في متابعة أعمال المعلمين وتقويم أدائهم وأداء الطلاب ومتابعة أعمال قائد المدرسة وتحسين العملية التعليمية، أما دور المعلم فيتمثل في القيام بالتدريس للطلاب وتحسين أدائهم؛ إلا أن الواقع يكشف العديد من المشكلات المهنية والفنية والإدارية بين وظائف التربويين الثلاث، ويأتي دور المشرف التربوي في حل تلك المشكلات الفنية والإدارية التي يعاني منها المعلمين بمشاركة المديرين ودور آخر في تحسين العملية التعليمية بين المشرف التربوي والمعلمين، وذلك تحقيقاً لأهداف التعليم.

ويكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علماً بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم في تحقيق الأهداف المنشودة (Snow, 2008, 35).

كما أن أدوار المشرف قد تحولت من الأدوار التقليدية المقتصرة على ملاحظة أداء الطلاب والمعلمين وكتابة التقارير إلى الأدوار الجديدة في تقديم المقترحات وتحسين أداء المعلمين وعلاج المشكلات المهنية التي تقع بينهم وبين المديرين وبينهم وبين المشرفين. (Privitelli, 2007, 25)

وترى الباحثة أن الأدوار الجديدة للمشرفة التربوية أصبح من شأنها الوقوف على مواطن القوة والضعف في العملية التعليمية وعلاج المشكلات الفنية والإدارية التي تقابل المعلمين أثناء عملهم داخل المدرسة والعمل على تحسين بيئة التعلم بمشاركة قائدات المدارس.

كما أن عمل المشرف يفرض عليه عددًا من المسؤوليات والواجبات إضافة إلى متابعة التطورات التي تحدث نتيجة التغير المستمر في المجال الإشرافي ومطالب الوقت الملحة وخطورة الخطوات التي يتخذها هذا بالإضافة إلى ما تتطلبه طبيعة العمل الإشرافي من التواصل والتفاعل الإنساني الراقي بين أفراد العملية التعليمية والإدارية (أبو رحمة، ٢٠١٢، ١٧).

وتؤكد نتائج كل من دراسة (Sheldon, 2006) ودراسة (Wai Luiu, 2010) أن الأدوار والخدمات الفنية الحديثة التي يقدمها المشرفين التربويين تتركز معظمها في تحسين العلاقات الشائكة بين المدير والمعلم وإقامة علاقات طيبة وتحسين أداء المعلم والمدير لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

وترى الباحثة أن المهتمين بعمل المشرف التربوي الجديد اتفقوا على أن كفاءة المعلم والتزامه بوظيفته المهنية أصبحت من خلال تقليل المشكلات التي تواجهها المنظومة التعليمية بين المعلم والمدير والمشرف وتكامل تلك الأدوار وتناسقها، كما يقاس نجاح القائد التربوي بما يقضيه من وقت في عملية اتصال وتواصل دائم بينه وبين المشرف والمعلم والطلبة لتحسين نوع العمل بما يعود بالنفع على الطلبة في النهاية، وبمقدار ما تعمل على تنظيم جميع عناصر البيئة المدرسية تنظيمًا يؤدي في النهاية إلى تنظيم عملية التعلم في المدرسة.

وتتبين أهمية المشرف التربوي من حيث إنه يؤدي دوراً مهماً في كافة المجالات التعليمية المدرسية بشكل عام وفي حياة الطلبة بشكل خاص، إذ أنه قادرٌ على تحقيق مناخ تربوي من الطراز الأول خالٍ من التعقيدات الفنية والإدارية من أجل توفير طاقة أكبر في خدمة الطلاب، لذلك فالمشرف التربوي مسئول أساساً عن تقديم كل عون ومساعدة من شأنها مساعدة الطلبة على إتقان تعلم محتوى الأهداف التربوية التي يدرسها الطلبة ويأتي تقدم هذا العون في أغلب الأحيان بطريقة غير مباشرة، حيث يقدم هذا العون للمعلم بهدف مساعدته في تحسين أساليبه التدريسية أو مساعدته في إثراء المناهج التي يعمل من خلالها لتحسين تعلم الطلبة وتدعيم العلاقات مع مديري المدارس (القضاة، ٢٠٠٥، ٥٤).

وبالنظر إلى المعلم باعتباره أحد الدعائم الأساسية في العملية التربوية التي من أهدافها عمليتي التعليم والتعلم يتضح أنه يتعرض لمجموعة من الظروف التي لا يستطيع التحكم فيها والتي تحول دون قيامه بدوره بشكل فعال والأمر الذي يقلل من مستويات التماثل التنظيمي للمدرسة التي يعمل بها بشكل كبير، الأمر الذي يسهم في إحساسه بالعجز عن القيام بالمهام المطلوبة منه وبالمستوى الذي يتوقعه منه متخذي القرارات، بالإضافة إلى الآثار السلبية الخطيرة التي يتركها تعليم الطلاب، لذلك فإن الشعور بالعجز مع استنفاد الجهد لديه يؤدي إلى حالة من الانهماك الانفعالي والاستنزاف النفسي وعدم الإحساس بالرضا تجاه نفسه وتجاه مهنة التدريس وتجاه الزملاء وتجاه المدرسة (خليل وشريبر، ٢٠٠٨، ٦٨٤).

ويعد من أهم معايير تقييم المعلم المتميز هو معيار الالتزام التنظيمي، ويُعنى هذا المعيار بالتعرف على دور المعلم في مدى التزامه نحو مهنته والتعرف على البرامج التي يطبقها المعلم لعلاج القضايا والمشكلات السلوكية لدى المتعلمين وفق فهمٍ واعٍ وتخطيطٍ متكاملٍ، ويتضمن هذا المعيار جوانب منها: المواقف المهنية للمعلم وتأثيرها في المتعلمين وفي الزملاء وفي إدارة المدرسة وفي أولياء الأمور، والدور الذي يقوم به المعلم في معالجة القضايا السلوكية لدى طلابه، لذلك يُعد الالتزام التنظيمي مطلباً ضرورياً لعمل المعلم الذي يمثل القدوة والنموذج التربوي في الميدان التربوي، فالانضباط والالتزام واحترام قوانين العمل وأخلاقيات المهنة وتنظيم المعرفة والمعلومات بصورة تنسم بالبساطة وتنظيم العملية التعليمية وتصميم التدريس بطريقة تيسر التعلم والتعليم (بركات، ٢٠١٣، ٣٢).

وقد أشارت نتائج دراسة البليبيسي (٢٠٠٣) إلى أن الالتزام التنظيمي يتضمن ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمها مع إحساسه باندماجه في عمله ويترسخ ذلك لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، كما أشارت نتائج دراسة سلامة (٢٠٠٣) إلى أن وضوح أهداف المؤسسة وتحديد أدوار العاملين فيها والرضا عن العمل والرغبة المسبقة لدى الفرد وأسلوب القيادة غير التسلطي والمناخ الوظيفي المشجع ووجود نظام حوافز جيد وفرص الترقية المتاحة، يعد جميعاً أسباباً مكونة للالتزام التنظيمي القوي لدى العاملين.

وتحدد بعض مظاهر الالتزام التنظيمي التي يجب على المعلم الالتزام بها في: الالتزام نحو التلاميذ وواجباته نحوهم سواء واجبات تدريسية أو سلوكية أو تربوية، والالتزام نحو الآباء ويوضح ذلك مدى التعاون مع أولياء الأمور في تعزيز نتائج الطلاب، والالتزام نحو المعلمين الآخرين ويوضح مدى التعاون مع الزملاء من أجل تحسين العملية التعليمية، والالتزام نحو المديرين وهو مدى الدعم والمساندة الذي يتلقاها في تشكيل واستمرارية وجود فريق منظم للعملية التعليمية، ثم الالتزام تجاه المجتمع والتنسيق مع مؤسسات المجتمع من أجل التطور الشامل للعملية التعليمية (bartels, 2006, 33).

وتشهد السنوات الحالية اتجاهاً حديثاً في القيادة المدرسية فلم يعد هدفها مجرد تسيير شؤون المدرسة بالشكل الروتيني المتعارف عليه ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام داخل مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور التلاميذ والعمل على إتقانهم للمقررات الدراسية؛ بل أصبح محور العمل في القيادة المدرسية يدور حول تحسين العلاقات بين أفراد العملية التعليمية من مشرف ومعلم وطالب ومدير وتوفير كافة الظروف والإمكانات، وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستويات من تحقيق للأهداف التربوية العالمية وهي كيفية الاستغلال الأمثل لإمكانات وقدرات المدرسة لتحسين الأداء التربوي المتكامل بين الأدوار المهنية الثلاثة وذلك تحقيقاً لأهداف العملية التعليمية (بليبيسي، ٢٠٠٧، ٨٥).

وقد بيّنت نتائج دراسة الغامدي (٢٠٠٩) أن التوقعات المرجوة من مدير المدرسة في تحسين العلاقات المهنية بين المشرف التربوي والمعلم جعلت المسؤولية الملقاة على عاتقه كبيرة وصعبة في الوقت نفسه، وبخاصة عندما يكون المجتمع المدرسي مجتمعاً متحرراً ومتجديداً ومتغيراً ولا بد نتيجة لذلك من أن تطرأ كثير من المشكلات التي تتطلب تدخلاً سريعاً وفورياً من المشرف التربوي ومدير المدرسة بمشاركة المعلم في علاج المشكلات التي تقع على المعلم، إذ أن المعلم يعد حجر الأساس، وأن وجود عوائق تواجهه تؤثر بشكل واضح في سير العملية التعليمية.

وتؤكد نتائج دراسة البلوي (٢٠١٠) أن مديري المدارس الذين يتحلون بأدوار تربوية إيجابية يُلقون نظرهم الثاقبة بمشاركة أعضاء النظام التعليمي المتمثلين في المعلم والمشرف التربوي في تدعيم الصلة فيما بين المعلم والمشرف لتحقيق أهداف العملية التربوية، وذلك لنفاذي أي قصور تربوي قد يحدث وعلاج المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، والتي تتعلق بالأمور المالية أو التنظيمية أو مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي أو مع السلطات الإدارية العليا، والمشاركة بقوة في علاج المشكلات التي تحدث بين المدير والمعلم وبين المدير والمشرف، لأنهم قوة ثلاثية متكاملة ويجب تناسقها وانسجامها لتحقيق أهداف التعليم.

لذلك ترى الباحثة أنّ دور المشرفة التربوية أصبح مهماً للغاية في علاج المشكلات المهنية والفنية التي تواجه المعلمين وتؤثر على مستوى التزامهم التنظيمي، وذلك بمشاركة قائدات المدارس في علاج تلك المشكلات لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً للدور الكبير الذي يقوم به الإشراف التربوي وأثره في العملية التعليمية والتربوية، إلا أن الباحثة ومن خلال ممارستها للعمل الإشرافي لسنوات عدة، ولما لمستته من ضعف أدوار بعض المشرفات التربويات وعدم تمكنهن من حل المشكلات الفنية والإدارية بالمدارس، حيث إن أحد أكبر المشكلات الفنية والإدارية هو عدم وجود استراتيجيات مهنية واضحة للمشرف التربوي في علاج تلك المشكلات، وذلك بسبب الضعف الواضح في النماذج الإشرافية التي تعتمد على علاج المشكلات المدرسية والتي تؤدي إلى ضعف في الالتزام التنظيمي لدى المعلمات.

كما لاحظت الباحثة من خلال عملها أن هناك قصوراً في الأداء لدى المشرفات التربويات في القيام بأدوارهن المهنية في تحسين أداء المعلمة وعلاج المشكلات المهنية والفنية التي تواجه المعلمة مثل صعوبات تدريس المادة التعليمية والتواصل مع الطلاب ومشكلات التقويم الدوري والذي قد يظلم فيها بعض المعلمين ويكافئ البعض وهم ليسوا أهل خبرة أو قاموا بتحقيق النتائج المنشودة مع الطلاب، ووجود بعض المشكلات مع المشرفين والمديرين في إقامة علاقات إنسانية طيبة في ضوء مهنية التعليم، كما أن تدني خبرة بعض المشرفات التربويات وعدم حصولهن على تأهيل كافي لممارسة عملهم التربوي أدى إلى انخفاض مؤشرات الأداء في تحقيق أهداف عملهم المهني، كما لاحظت الباحثة أيضاً أن قائدات المدارس لم يسترعي انتباههن انخفاض درجة

المشاركة للمشرفات التربويات في تحسين أداء المعلمة والمشكلات القائمة بين المشرفة والمعلمة وقصور دور المشرفة في علاج المشكلات الفنية والإدارية لدى المعلمة وعدم المشاركة بفعالية في تدعيم العلاقات فيما بينهم.

وبعد إطلاع الباحثة على نتائج الدراسات السابقة والأدب التربوي وجدت أن هناك قصوراً في الدراسات التي تناولت درجة مشاركة المشرفين التربويين في علاج المشكلات الفنية والإدارية لدى المعلمين من وجهة نظر قائدي المدارس، فإن معظم الدراسات تناولت دور المشرف التربوي في علاج مشكلات المعلمين والمديرين كلاً على حدة، كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت مشاركة المديرين والمشرفين في علاج المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه المعلمين.

وتأكيداً لما سبق تشير نتائج دراسة الغامدي (٢٠٠٩) أنها حلت المشكلات الفنية والإدارية لدى المديرين وركزت على تحسين الأداء لدى مديري المدارس بمشاركة المشرف التربوي، أما نتائج دراسة البلوي (٢٠١٠) فأكدت أن أكثر المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المديرين بمشاركة المشرفين اقتصر في تحسين العلاقات البنائية بين المديرين والمشرفين وأهملت مشاكل المعلم. أما نتائج دراسة بريك (٢٠٠٩) فقد أضافت بُعد المعلم في المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مدير المدارس وذلك في مشكلات تدريس المادة والعلاقات الإنسانية والمهنية مع مديري المدارس، وأوجزت قليلاً حول المشاركة التربوية بين المديرين والمشرفين في تحسين ظروف المعلم.

وأشارت نتائج دراسة الطعاني (٢٠٠٥) إلى أن المشكلات المهنية التي يعاني منها النظام التعليمي هي: قيام المشرف التربوي بالإشراف على عدد كبير من المعلمين، وقلة ولاء المعلمين للمدرسة التي يعملون فيها ومقاومة المعلم للتغيير والتطوير والتجديد الذي يطرح المشرف التربوي وقلة استفادة المشرفين التربويين من أفكار واقتراحات وإبداعات المعلمين والعلاقة السلبية بين المشرف التربوي والمعلم وكثرة ممارسة المشرف التربوي لأسلوب الزيارة المفاجئة والذي يعد من الأساليب الإشرافية غير المرغوبة لدى المعلمين وعدم وضع المشرف التربوي خطة إشرافية محددة لتحسين العملية التعليمية.

وتتفق نتائج دراسة (الجعفرية، ٢٠١٤) ونتائج دراسة (مرزوق، ٢٠١٣) مع ملاحظة الباحثة في أن ضعف الالتزام التنظيمي لدى المعلمة جاء بسبب عدة مشكلات ذاتية تعاني منها المعلمة داخل المدرسة مثل كثرة المشكلات مع مدير المدرسة وتعقيب مدير المدرسة على أدائه واستخدام سلطاته الرسمية مع المعلم واستخدام العقاب والجزاءات أكثر من أساليب التحفيز والثواب وضعف الانتماء لدى المعلمين نحو مدارسهم وضعف نظم الترقيّة والحوافز وعدم شعور المعلمات بالتقدير المهني المطلوب لتحقيق دورهم التربوي، وتحديدًا تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظر القائدات من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة؟
- ٢- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر القائدات؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة، والكشف عن الفروق في درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، والكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر القائبات، وكذلك الكشف عن الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات مدارس محافظة القنفذة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، والكشف عن علاقة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات.

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

١. ندرة الدراسات التي تناولت الدور التربوي المتكامل بين المشرفين التربويين وقائدي المدارس في علاج المشكلات الفنية والإدارية لدى المعلمين، فقد تناولت معظم الدراسات دور المشرف التربوي أو قائدي المدارس في تحسين أداء المعلم وعلاج مشكلاته.
٢. تكرار النداء لضعف مستوى الالتزام التنظيمي لدى الكثير من المعلمين بسبب ضعف اللوائح والقوانين التنظيمية وعدم حصول المعلم على حقه داخل المدرسة بالشكل المطلوب وكثرة المشكلات التي يعاني منها بسبب الخلافات التي تحدث بينه وبين قائد المدرسة.
٣. وجود الكثير من المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في علاج مشكلات المعلم بسبب ضعف أداء المشرف التربوي وعدم قدرة المشرف على التعاون المنشود مع قائدي المدارس لعلاجها.
٤. رغبة الباحثة أن تكون الدراسة الحالية بداية لإجراء مزيداً من الدراسات المستقبلية حول الأدوار المهنية الجديدة للمشرف التربوي في علاج المشكلات الفنية والإدارية لدى المعلمين بمشاركة قائدي المدارس.

#### الأهمية التطبيقية:

١. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير أداء المشرف التربوي في تقويمه لأداء المعلم وعلاج مشكلاته المهنية والفنية داخل المدرسة.
٢. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في علاج الكثير من المشكلات المهنية والفنية التي يراها المعلم من وجهة نظره داخل المدرسة وذلك لتحقيق أهداف التعليم.
٣. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في إيضاح الأدوار الجديدة لقائدي المدارس في مشاركته الفعالة مع المشرفين التربويين لعلاج مشكلات المعلم وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لديه.
٤. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم تصور مقترح من أجل مشاركة المشرف التربوي مع قائد المدرسة في تحسين أداء المعلم وعلاج مشكلاته وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الإدارية والفنية بمدارس محافظة القنفذة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من قائدات المدارس بمحافظة القنفذة.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة القنفذة بمراحلها الثلاثة (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية).

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (١٤٣٩/٥١٤٤٠).

**مصطلحات الدراسة:**

### **Educational Supervision: الإشراف التربوي**

"هو عملية تربوية قيادية إنسانية تعاونية توجيهية تسعى إلى مساعدة المعلمين على النمو المهني لتحسين نوعية التعليم والتعلم؛ لكي يكون أكثر فاعلية وقدرة على توجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الأكيدة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث" (العياصرة، ٢٠٠٨، ٦٦)

### **Technical problems: المشكلات الفنية:**

"هي كل مشكلة أو صعوبة لها علاقة بمجالات المنهج المدرسي والطالب والإشراف الفني". (بارود، ٢٠٠٢، ٨)

### **Administrative problems: المشكلات الإدارية:**

"هي كل مشكلة أو صعوبة لها علاقة بمجالات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم". (العياصرة، ٢٠٠٨)

وتعرف الباحثة المشكلات الفنية والإدارية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الصعوبات والعقبات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة التعليمية، وتقاس درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بالدرجة الكلية التي سيتم الحصول عليها نتيجة استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة في الدراسة الحالية.

### **Organizational commitment: الالتزام التنظيمي:**

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "مشاركة العاملين للمديرين في الطرق المثلى لأداء العمل والأخذ بالآراء الأكثر ملاءمة لبلوغ الأهداف بما يسهم في إنجاح العمل، ويعمل على تنمية روح الالتزام بالمنظمة" (صيرفي، ٢٠٠٧، ٢٨).

وتُعرف الباحثة الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه: قدرة الفرد على تطبيق أهداف وقيم المنظمة إلى درجة من التوافق والاندماج معها من أجل نجاح المنظمة، ويمكن قياسه بالدرجة الكلية التي سيتم الحصول عليها نتيجة لاستجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

**الدراسات السابقة:**

دراسة (Aysen Berberoglu, 2015): وهدفت إلى تحديد أثر الالتزام التنظيمي على الأداء التنظيمي بين العاملين في مجال الرعاية الصحية بشمال قبرص، وأكدت على أن الالتزام التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في سلوك الموظفين بالمؤسسات المختلفة، ويرتبط ذلك مع تحديد الذاتي للموظف مع نظيره في مؤسسات أخرى، الموظف التي تم تحديدها الذاتي، الموظفين الذين لديهم أعلى درجات من الالتزام، يكون من المتوقع أن يكونوا أكثر حماساً، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء، وتم تطبيق أداة الدراسة على العاملين بمستشفى خاص صغير الحجم في شمال قبرص، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من

أهمها، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي، كما أن الالتزام التنظيمي له أثرٌ إيجابي واضح على الأداء التنظيمي للعاملين في مجال الرعاية الصحية.

هدفت دراسة الباطين (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري باختلاف متغيرات (العمل الحالي، المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال التعليم)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (٢٦٨) فرداً، منهم (٧٠) مشرفاً تربوياً، و(١٩٨) معلماً، وكان من أهم نتائجها ما يلي: أن المشرفين التربويين يمارسون أساليب الإشراف التربوي التطوري (الأسلوب المباشر، الأسلوب التشاركي، الأسلوب غير المباشر) بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة (المشرفين التربويين ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الإشراف التربوي المباشر باختلاف متغير المؤهل الدراسي؛ بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الإشراف التربوي غير المباشر باختلاف متغيري الدراسة (العمل الحالي، الخبرة في مجال التعليم) لصالح المشرفين التربويين أصحاب الخبرة الطويلة في مجال التعليم.

أما دراسة أبو سمرة (٢٠١٣): فهذه إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يرى ذلك المعلمون الجدد أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩، والبالغ عددهم (١٥٩٠) معلماً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، وفق متغيرات الدراسة، بلغ عدد أفرادها (٢٩٦) معلماً. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (٤٧) فقرة، موزعة على ستة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإشراف التربوي في فلسطين في دعم المعلم الجديد كما يراه المعلمون الجدد أنفسهم كان بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وأن دعم المشرف التربوي ومدير المدرسة للمعلم الجديد كان أعلى من دعم الأقران.

دراسة حسن (٢٠١٣): هدفت إلى التوصل لبعض الإجراءات المقترحة لتمكين المعلمين بمدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي، واستخدم البحث المنهج الوصفي (العلاقات الارتباطية) لدراسة وتحليل الارتباط بين المتغيرات في إطار الظاهرة أو الموضوع مجال البحث وقد تم تطبيق أداتين هما: استبيان تمكين المعلم للتعرف على مستوى تمكين المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، ومقياس الالتزام التنظيمي لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي الثانوي العام بمصر وتحديد علاقته بالتمكين، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن تمكين المعلم يزيد من الالتزام التنظيمي، وأن المعلمات الإناث لديهم مستوى أعلى من الالتزام بالنسبة للمعلمين من الذكور، وأن مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى تعاني من مشكلات تؤثر على تمكين المعلم فيما يتعلق ببيئة التمكين مثل التوزيع غير العادل للمكافآت وصعوبة الحصول على المعلومات وعدم مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وتم التوصل إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتحسين بيئة التمكين منها بناء ثقافة تنظيمية في المدارس تركز على نشر الثقة وقيم العدالة والتعاون وتسمح بالمشاركة الفعالة للمعلمين في اتخاذ القرارات، واستحداث نظام للمساءلة (المحاسبية) لتحقيق العدالة التي تسهم بشكل كبير في زيادة الالتزام التنظيمي وفقاً

لقواعد موضوعية ومعلنة ومعايير محددة، وتيسير الوصول إلى المعلومات، وتبني مديري المدارس نمط مناسب من أنماط القيادة وتوفير فرص النمو المهني للمعلمين.

وفي دراسة اللوح (٢٠١٢) كان الهدف التعرف على درجة تحسين الإشراف التربوي التطوري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (١٦٤) معلمًا ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الإشراف التربوي التطوري يُحسّن الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية بدرجة كبيرة جدًا، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحسين الممارسات التدريسية تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة (Purhanudin & Others, 2012): والتي هدفت إلى التعرف على أثر المناخ الأخلاقي على الالتزام التنظيمي بين الأكاديميين بمؤسسات التعليم العالي، وقد أوضحت أن القضايا الأخلاقية لم تعد تلقى اهتمامًا في السنوات الأخيرة، ولذلك فإن مؤسسات التعليم العالي يقع عليها عبء كبير؛ لأن لها ثقافة فريدة تجعل الالتزام الأخلاقي والتنظيمي من أولى اهتماماتها، ويمثل تحديًا كبيرًا حيث تقوم بمهام عديدة منها، التربية، وإنجاز المهام البحثية. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا بشكل ملحوظ للمناخ الأخلاقي تجاه الالتزام التنظيمي بين الأكاديميين.

دراسة (Keller, 2012): والتي ربطت بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات العاملين المؤثرة على مؤسسات التعليم العالي مثل التنقل الوظيفي والتغيب والرضا الوظيفي. وأوضحت النتائج أن هناك اختلافًا فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة بين كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وأن العوامل الشخصية مثل السن، والجنس، والمؤهل العلمي تؤثر بدرجة كبيرة على درجة الالتزام التنظيمي لصالح السن الأكبر، والمؤهل الأعلى، والإناث. وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون القادة على علم بأهمية الالتزام، وطرق زيادته نحو المؤسسة، والتركيز على تنمية السلوكيات الإيجابية لدى العاملين من خلال تفعيل الالتزام.

أما دراسة إيفريت وآخرون (et. Al ,Everett , 2011): هدفت إلى استثمار الوقت والمال لتدريب المحاضرين الجدد في الكليات التي تدرس العمل الاجتماعي ك تخصص؛ من أجل ضمان توظيف طاقاتهم للمساعدة في إحداث تكامل ما بين المعرفة والمهارة وقيم المهنة لدى الطلاب في أمريكا، وقد صممت بعض الكليات برامجها التدريبية في إطار نمط الإشراف التطوري. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المشرفين القدوة يؤدون عدة أدوار مختلفة ومنهجيات متنوعة في مجال الإشراف ونوع التغذية الراجعة المقدمة من خلال عملية التسجيلات، وذلك يكون عند العمل مع طلاب السنة الأولى والثانية في مرحلة الماجستير في الخدمة الاجتماعية. ولذا يمكن القول إن هذه النتائج ترتبط مع تدريب المشرفين الميدانيين، وكذلك مع التدريس بشكل عام.

دراسة الغامدي (٢٠٠٩): وهدفت إلى الكشف عن واقع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والوصول إلى تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حجم المسؤوليات الكبيرة التي يضطلع بها مديري المدارس تجعل من المهم ضرورة الاهتمام بمتابعة نمو الالتزام التنظيمي لديهم ورفع مستواه لتحقيق أكبر قدر من الإنجاز في العمل والاستفادة من استغلال مقدراتهم بدون دفعهم لليأس والإحباط نتيجة بعض الضغوطات والإحباط الذي يصادفهم في بيئة العمل، وأن الإجراءات المذكورة في التصور المقترح سوف تساهم في رفع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس سواء مديريين أو معلمين (ذكورًا، وإناثًا)، مما يقلل من أثر معوقات الالتزام التنظيمي

فيقبل الجميع على العمل بروح متحمسة للإنجاز وبذلك ترتفع درجة الرضا عن العمل ويشعر الجميع بالولاء والذي يؤدي بدوره إلى مستوى أكبر من الالتزام التنظيمي.

دراسة (فلمبان، ٢٠٠٨) التي هدفت إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي لدى مشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وتوصلت إلى أن هناك رضا وظيفيا لدى عينة البحث، وعلاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي وأبعاده مع الالتزام التنظيمي بين أفراد العينة تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مميزات في العمل لزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

دراسة (عبد العزيز، ٢٠٠٨): وهدفت إلى اختبار مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين وفقاً لأثر المتغيرات المرتبطة ببعض الخصائص الشخصية للمعلم، وكذلك مدة خدمته بالمدرسة، وشكل ملكية المدرسة، ومستوى المرحلة التعليمية التي ينتمي إليها. وكشفت النتائج بصفة عامة عن تدني مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين على مستوى عينة الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج منها؛ أن المعلمات لديهن التزاماً تنظيمياً أعلى من المعلمين، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلم يرتبط طردياً مع سنوات خبرته، بينما يرتبط عكسياً مع مستوى مؤهله العلمي، وأن المعلمين حاملى المؤهلات التربوية أكثر التزاماً من حاملى المؤهلات غير التربوية، ومن بين النتائج المهمة التي أسفرت عنها هذه الدراسة أيضاً تدني مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين الحكوميين مقارنة بنظرائهم بالمدارس الخاصة، وأخيراً كشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد اختلافات في درجة الالتزام التنظيمي تعزي إلى مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة التي يعمل بها المعلم.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة: الإشراف التربوي، والمشكلات الفنية والإدارية بالمدارس، والالتزام التنظيمي، سيكون التعقيب من خلال أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف، وأوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

تشابهت الدراسة الحالية في هدفها إلى التعرف على درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية في المدارس مع دراسة الباطين (٢٠١٤)، والدراسة أبو سمرة (٢٠١٣)، ودراسة اللوح (٢٠١٢)، كما تشابهت الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة مع دراسة الباطين (٢٠١٤)، ودراسة أبو سمرة (٢٠١٣)، ودراسة اللوح (٢٠١٢)، وتمثلت أداة الدراسة الحالية في الاستبانة، وتشابهت مع أداة دراسة كل من دراسة الباطين (٢٠١٤)، ودراسة أبو سمرة (٢٠١٣)، ودراسة اللوح (٢٠١٢).

وتنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، في حين سعت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات.

واستفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، منها:

١. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة.
٢. تحديد منهج الدراسة وبناء الدراسة.
٣. التعرف إلى الأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات.

٤. توجيه الباحثة نحو العديد من مصادر المعلومات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

٥. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

**الإطار النظري:**

**المحور الأول: الإشراف التربوي**

**Educational Supervision : مفهوم الإشراف التربوي**

عرف عايش (٢٠٠٨، ٢٧) الإشراف التربوي بأنه: "عملية ديمقراطية، فنية، قيادية، إنسانية، منظمة، شاملة، ومستمرة قائمة على الاحترام المتبادل وعلى الالتزام الخلقي بالعمل، وتهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحقيق النمو المهني للمعلمين، وتنسيق الجهود واستثمار الطاقات وصولاً إلى الأهداف التربوية المرغوبة".

وأشار لوسارد (Lessard, 2008, 174) إلى أنه: عملية تسهيل التغيير والنمو في أداء المعلم ليتلاءم مع تطور المعارف حول نمو الطفل والمراهق وتطور طرق التدريس.

ويعرّف الإشراف التربوي على أنه: مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تطوير عملية التعليم من خلال زيادة فعالية المدرسة، وتشجيع النمو المهني مما يؤدي إلى زيادة الانتماء للمدرسة والجماعة، والالتزام بتحقيق الأهداف، وتحقيق الرضا الوظيفي. (Monk, C., and Winslade, 2000, 15)

كما عرف الإشراف التربوي بأنه: "جهد الإثارة وتنسيق وتوجيه نمو المعلمين فردياً وجماعياً وذلك من أجل فهم وأداء أكثر فعالية لكافة وظائف التعلم، ليكونوا أفراداً أو جماعات أكثر قدرة على إثارة وتوجيه النمو المستمر لكل طالب من أجل مشاركة ذكية وغنية في المجتمع" (رمزي، ٢٠٠٥، ٥٠).

ويعرف الشاعر (٢٠١٢) الإشراف التربوي بأنه: "عملية شاملة تهدف إلى الارتقاء بالنمو المهني للمعلمين، وتطوير أساليبهم من أجل تحسين العملية التعليمية بتوظيف مستجدات الإدارة التربوية المعاصرة؛ وذلك من أجل التكيف مع متطلبات الواقع الحالي".

**أهداف الإشراف التربوي: Objectives of Educational Supervision**

يسعى الإشراف التربوي بوصفه إحدى ركائز النظام التربوي إلى بلوغ الأهداف التربوية المنشودة، لذا لا يمكن حقيقة عزل أهداف الإشراف التربوي عن الأهداف التعليمية العامة، ومعظم الباحثين والمربين يجمعون على أن الهدف العام للإشراف التربوي هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم، من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة فيهما، ومعالجة الصعوبات والعقبات التي تواجههما، ولتحقيق الهدف العام تتناسق مجموعة من الأهداف الفرعية فيما بينها وتتكامل، ولكنها تختلف فيما بينها باختلاف ظروف البيئة، والأهداف التي يضعها النظام التربوي في المجتمع؛ لذا فإن الإشراف التربوي في مفهومه الحديث يهدف إلى تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من المشرفين ومديري المدارس والمعلمين، وتنفيذ الخطط التي يضعها النظام التربوي وتطبيق نتائج البحوث والتجارب في المواد والأساليب الإشرافية، وإحداث التغيير والتطوير لسلوك المشرفين التربويين، وتطوير العلاقة بين النظام الإشرافي والأنظمة البيئية الأخرى لما فيه خدمة عملية الإشراف، وتحسين المناخ التعليمي للنظام الإشرافي والعاملين فيه، وتقويم عمل المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات البناءة لتحسينها، وتطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرائق تدريسيهم، والعمل على حسن توجيه الإمكانيات المادية والبشرية وحسن استخدامها،

وتحسين عمليتي التعليم والتعلم ومساعدة المعلمين على بلوغ غايات التربية الحقيقية في وضوح تام (نشوان، ٢٠٠١، ١١١).

ومن أهم أهداف الإشراف التربوي أيضاً تحسين موقف التعليم لصالح التلميذ، ومساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم، ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من البحوث، وحماية التلاميذ من نواحي الضعف في المادة الدراسية أو العلاقات الاجتماعية أو المثل والقيم التي يسلك المعلم بموجبها (صليوو، ٢٠٠٥، ٣٦)

ويوضح حسان والعجمي (٢٠٠٧، ٣٢٤) بعض أهداف الإشراف التربوي وهي: اكتشاف المواهب والقدرات التدريسية لدى المعلمين، والإسهام في تطوير وتقويم المنهج الدراسي، وتقويم عمل المؤسسة التربوية، وتطوير النمو المهني للمعلمين، ومعالجة نواحي القصور لدى المعلمين.

### أسس الإشراف التربوي: Principles of Educational Supervision

تنبثق أسس الإشراف التربوي في أي مجتمع من فلسفة التربية فيه وسياسته التعليمية وأهدافه، حيث إن عملية الإشراف التربوي أداة فاعلة تنعكس علي المجتمع، كما أنها انعكاس لما هو موجود فيه، ويسعي الإشراف التربوي إلى تلبية رغبات المجتمع ويعمل على إشباع حاجاته في تنشئة جيل واع اجتماعياً وفكرياً وحضارياً، وذلك من خلال إشراف جيد قادر على إعطاء وإمداد المعلمين ومديري المدارس بما يلزم من أجل تطوير أدائهم وتحسينه". ومن ثم تتضح أسس الإشراف التربوي كما ذكرها (طافش، ٢٠٠٤، ٧٣) على النحو الآتي:

**التعاون الإيجابي:** وهو الأساس الأول الذي يعتمد عليه العمل الإشرافي الديمقراطي، إذ أن العمل بروح الفريق الواحد هو الذي يميز المجتمعات المدرسية الناهضة عن غيرها من المجتمعات التقليدية الجامدة، فالتعاون الإيجابي يقوم على قناعة أعضاء الفريق الواحد بأهمية العمل الذي يسعون إليه، لأنه مرتبط بحاجاتهم.

**المنهجية العلمية في التفكير:** وبواسطتها يستطيع الباحثون تنظيم نشاطاتهم، ليصبحوا أكثر قدرة على مجابهة الصعوبات التي واجهتهم فبتغلبوا عليها ويحققوا نتائج مذهلة، والمشرف التربوي هو الأحق في توظيف الأسلوب العلمي في التفكير، فهو إذا صادفته مشكلة أثناء عملية البناء استعان بأدوات لتذليلها وتخطيها وفق خطوات محددة ومتعارف عليها.

**التجريب العلمي:** يدعوا الإشراف التربوي إلى تجريب أساليب وطرائق جديدة في العمل وكسر قيود الرتابة وجعل الأعمال تتصف بالحيوية، والنتائج تتسم بالتجديد والابتكار.

**التفكير الجماعي:** يتميز الإشراف التربوي بأنه عملٌ تعاوني يعتمد على تلاقح الأفكار بصورة جماعية تضاعف القدرة على حل المشكلات، وجعل الحلول التي يتوصل إليها فريق العمل أكثر قبولاً وثباتاً

ويحتاج المشرف التربوي المؤمن بالتجديد أحياناً إلى إجراء تعديلات في خطته وفي وسائله، ليعالج موقفاً طارئاً، أو يُضمّن أفكاراً جيدة، وهكذا فإنّ حسن التصرف، والقدرة على مواجهة المواقف الطارئة، ومواكبة كل جديد، من السمات التي تُميز المشرف التربوي المبدع عن غيره من المشرفين التقليديين.

**التجديد والابتكار:** وهو إعطاء فريق العمل الحرية الكاملة للانطلاق بكل طاقاته من أجل تحقق التطوير في العملية التعليمية التعليمية من خلال تكافؤ الفرص الممنوحة لكل عنصر فاعل، ليعمل على تطوير المناهج التعليمية، وطرائق تدريسها، والوسائل المعينة العصرية، وأساليب توظيفها من خلال البحث المتواصل، والتجريب العلمي المنظم، وصولاً إلى تعليم مثمر.

ومن خلال استعراض الأسس السابقة للإشراف التربوي يتبين أن عملية الإشراف التربوي تعتمد بشكل رئيس على المشرف، وتركز على دوره كخبير تربوي يساعد المعلم ويقدم له المشورة والعون، ويهتم بتلبية حاجاته لتطوير أدائه المهني، مع التركيز على احترام المعلم، كما أنه يشجع المعلم على الابتكار والإبداع، كما يجب ألا يقتصر عمل المشرف على مجرد التزامه بمبادئ معينة، وإنما عليه أن يكون على بيّنة بالفلسفة والآراء التي قامت عليها هذه المبادئ حتى يحقق الأهداف المنشودة.

### أدوار المشرف التربوي: The roles of educational supervisor

من أدوار المشرف التربوي في المدرسة متابعة خطط المعلم الأول وخطط المعلمين ووضع البدائل والمقترحات لتفعيلها، وتيسير مهام المعلمين الأوائل ومعلمي المدرسة من خلال تهيئة البيئة التعليمية المناسبة، وتوفير الوسائل والأدوات اللازمة لذلك، ومساعدة المعلمين في الكشف عن نواحي الضعف في أدائهم وتقديم الحلول الناجحة لذلك، ومتابعة التحصيل الدراسي واقتراح الآليات التي تؤدي إلى رفعه، وإقامة علاقات إيجابية مع الفئات المختلفة في المدرسة الواحدة من متعلمين ومعلمين وإداريين وغيرهم، والاستفادة من ذلك في رفع العملية التعليمية التعليمية، والتواصل مع إدارة المدرسة حول سير العمل فيما يخص بمادته الدراسية، والتعاون مع مدير المدرسة في حل بعض المشكلات المدرسية وخاصة المرتبطة بمعلمي مادته، والتعاون مع المعلمين في توطيد علاقة المدرسة بالبيئة المحلية بمختلف الآليات مثل اجتماعات أولياء الأمور (Abwezeq, 2006).

### أساليب الإشراف التربوي: Educational Supervision methods

لقد أحدث الإشراف التربوي بمفهومه الحديث قفزة نوعية في الأساليب الإشرافية بعد أن كان يعتمد على الزيارات المفاجئة في مرحلة التفتيش والتوجيه، فأساليب الإشراف التربوي الحديث متداخلة ومتكاملة ومطروحة للمعلم لكي يختار بمساعدة المشرف التربوي ما يناسب الموقف التعليمي الذي يواجهه ليحقق الأهداف التي ينشدها. لقد واكب التطور الذي طرأ على الإشراف التربوي تطوراً كبيراً في أساليبه، فأصبح عملية تربوية فنية تعاونية غايتها إصلاح التعليم ومساعدة المعلمين على تلافي أخطائهم، والتغلب على نقاط ضعفهم، بدلاً من تصيد الأخطاء والهفوات، ومراقبة المعلمين من خلال الزيارات المفاجئة لهم في الصفوف، وكان نتيجة ذلك ظهور أساليب جديدة متنوعة، فضلاً عن تطوير الأساليب القديمة، وأصبحت جميعها تعتمد على التعاون الإيجابي بين جميع من يعنيه الأمر التربوي، والمشاركة الفعالة للمعلمين في تخطيط الأساليب وتقييمها (البدرى، ٢٠٠٦، ٥٥).

وصنف عثمان (٢٠١١، ٥٨٢-٥٨٥) طرائق وأساليب الإشراف التربوي، طبقاً للهدف منه، والفئات المشاركة في عملياته، أو الأسلوب المستخدم في إجراءاته، وذلك على النحو الآتي:

### الإشراف التصحيحي: Corrective supervision

ليس المهم أن يكتشف المشرف التربوي الأخطاء، وإنما المهم أن يُقدّر الآثار التي يمكن أن تترتب عليه: قد يكون خطأ المدرس بسيطاً يمكن التجاوز عنه، إذا لم تترتب عليه آثار ضارة، ولم يؤثر في العملية التعليمية، وقد يكون جسيماً يستدعي الإصلاح وينبغي أن ينال من عناية المشرف التربوي بمقدار ماله من خطر، والأخطاء البسيطة قد تكون نطقاً غير صحيح لبعض الكلمات أو خطأ في التشكيل أو عدم توفيق في أسلوب الخطاب الذي يوجه به المدرس الأسئلة إلى التلاميذ، أما الأخطاء الجسيمة فهي تلك التي تؤدي إلى توجيه نمو التلاميذ توجيهاً غير سليم أو التي تؤثر تأثيراً سلبياً على شخصياتهم أو التي تصرف عن تحقيق الأهداف التربوية.

**الإشراف العلمي Scientific supervision**

يستخدم فيه المشرف الطريقة العملية وأسلوب القياس وجميع البيانات الموضوعية والكمية وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية، فالمشرف بأسلوبه العلمي هذا لا ينحاز لوجهات نظر خاصة، بل يطرح جميع الأفكار والنتائج للمناقشة وإذا ثبت صحتها وتأكدت أخذ بها.

**الإشراف الوقائي: Preventive supervision**

المشرف التربوي رجل يكتسب خبرة حية، أثناء اشتغاله بالتدريس وأثناء زيارته المدرسين ووقوفه على أساليب تدريسهم، فهو - لذلك - قادرٌ على أن يتنبأ بالصعوبات، التي يمكن أن تواجه المدرس الجديد عندما يبدأ في مزاولة المهنة. وإذا كان المشرف قوي الملاحظة، استطاع أثناء زيارته الفصول الدراسية أن يستشرف روح التلاميذ، وأن يدرك تجمع الخيوط والأسباب التي يؤدي تراكمها إلى إزعاج المدرس وإلى خلق المتاعب له، ووضع العراقيل في طريقه، وخير ما يفعله المشرف التربوي هو أن يعمل على أن تستقر في نفس المدرس بعض المبادئ، يؤمن بها، ويثق فيها، ويستطيع عن طريقها أن يعمل على توقي المتاعب وتجنب الوقوع فيه.

**الإشراف البنائي: Structural supervision**

الإشراف التربوي ليس عثورًا على الأخطاء ولا هو مجرد تصحيح لها، وما ينبغي للمشرف أن يذكر الخطأ، أو يشير إليه، ما لم تكن لديه مقترحات لتصحيحه، أو خطة يؤدي اتباعها إلى علاجه، أي أن الإشراف ينبغي أن يكون بنائياً، يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال جديد صالح محل القديم الخاطئ، والإشراف البنائي لا تقتصر مهمته على إحلال الأفضل محل المعيب، وإنما تجاوز ذلك إلى النشاط الذي يؤدي أداءً حسناً فتعمل على مداومة جعله أحسن فأحسن.

**الإشراف الإبداعي: Creative Supervision**

الإشراف الإبداعي هو نوع من الإشراف لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن، وتقديم النوع من النشاط الجمعي، وإنما يشحذ الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف؛ ولكي يكون المشرف مبدعاً، يجب أن يكون على مستوى عالٍ من الإنصاف بصفات شخصية لا بديل له عنها ومن بينها: الصبر واللباقة ومرونة التفكير والثقة بقدرته المهنية.

وقد صنف الشاعر (٢٠١٢، ١٦٦٥) الأساليب الإشرافية إلى نوعين (فردية وجماعية):

**أولاً: الأساليب الفردية: Individual methods**

وتهدف إلى تدريب المعلمين على مهارات خاصة أو على أداء معين ذي طبيعة جديدة، تتمركز أساليب التدريب الفردية حول مستوى التفاعل الشخصي، وتعد هذه الأساليب موجهة شخصياً أو تركز على التفاعل بين شخص وآخر، وتشتمل على أساليب عدة مثل: القراءة واللقاء الإشرافي والزيارة الصفية والملف الوثائقي، وفيما يلي عرض لأحد الأساليب الصفية وهي الزيارة الصفية، كالآتي:

**الزيارة الصفية: Classroom Visit**

تعد الزيارة الصفية من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً، حيث يقوم المشرف التربوي بزيارة المعلم في غرفة الصف، وذلك من أجل ملاحظة الموقف التعليمي بهدف رصد النشاطات التعليمية، وملاحظة التفاعل الصفّي، وتقويم أداء المعلم، والوقوف على أثره في التلاميذ، وتكون غالباً مصحوبة بكتابة تقرير لهذه الزيارة. ومن أهم أهداف الزيارة الصفية ملاحظة المواقف

التعليمية التعليمية بطريقة مباشرة على الطبيعة، والوقوف على مدى تطبيق المعلم للمنهج، والوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين الفعلية للتخطيط لتأليتها، وتقييم مدى تنفيذ المعلمين لما تم الاتفاق عليه، وجمع معلومات أساسية عن المشكلات التعليمية المشتركة للطلاب، وملاحظة مدى تقدم الطلاب وتفاعلهم مع المعلم (العميرة، ٢٠٠١، ١٨٥).

### ثانياً: الأساليب الجماعية: Collective methods

يتم تنفيذ تلك الأساليب على جماعة من المعلمين تختلف أعدادهم، ويتم فيها العمل بروح الجماعة وعلاقات التعاون بين الأفراد، والعمل بروح الفريق ومنها: التعليم المصغر، والورش التربوية، والشبكة الجماعية، والبحث الإجرائي، وتبادل الزيارات، وأسلوب دراسة الحالة، والعصف الذهني، أو تنشيط الأفكار، والمحاضرات، والندوات، والمناقشة، وتمثيل الأدوار. ومن أساليب الإشراف التربوي الجماعية الحديثة ما يلي: (عطاري، ٢٠٠٥، ٢٧٣).

### المشغل التربوي: Workshop

هو نشاط تعاوني عملي يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية بهدف دراسة مشكلة تربوية مهمة، أو إنجاز واجب أو نموذج تربوي محدد، أو إعداد خطة سنوية أو يومية، أو تحليل محتوى وحدات دراسية، أو إعداد اختبارات، أو إعداد مواد علاجية لبطئي التعلم. وتنقسم أهداف المشغل التربوي وفقاً للعنصر البشري المتضمن فيها أي المدرب والمتدرب إلى: **أهداف تتعلق بالمدرب**، ومنها: اكتساب خصائص قيادية، واكتساب مهارة الملاحظة، واكتساب مهارة التعامل مع أفراد مختلفين، وإدراك ما يجب أن يفعله المدرب وما لا يفعله، وزيادة التمكن من الموضوع المطروح، **وأهداف تتعلق بالمتدرب**، ومنها: إتاحة الفرصة للتنمية المهنية، اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال التخصص والمستجدات التربوية، وتهيئة الفرصة لاجتماع زملاء المهنة في التخصص للاستفادة وتبادل الخبرات، وتغيير اتجاهاتهم نحو أساليب التعلم التقليدية.

مما سبق يمكن القول: إن المشغل التربوي يستخدم في أغراض متعددة، ويُنظر إليه على أنه تدريب لاكتساب مهارات وأساليب معينة تساعد على الارتقاء بالمستوى المهني للعاملين في مجال التربية والتعليم في الوقت الحاضر والمستقبل، وما يحقق نجاح المشغل التربوي استمراره فترة متواصلة وتركيزه على موضوع مشترك (عطاري، ٢٠٠٥، ٢٦٨-٢٦٩).

### الدروس التدريبية (التطبيقية): Practice Lessons

هي نشاط عملي يهدف إلى توضيح فكرة أو طريقة أو وسيلة تعليمية يرغب المشرف التربوي في استخدامها من قبل المعلمين، وتعمل الدروس التدريبية على إكساب المعلمين خبرات مهمة في الموقف التعليمي ولاسيما المعلمين الجدد. ومن أهدافها دراسة موقف تعليمي تعليمي، وإثارة دافعية المعلمين لاستخدام طرق جديدة في التدريس، وزيادة الثقة بأنفسهم، وتطوير أداء المعلمين وتحسينه وإكسابهم مهارة استخدام بعض الأساليب المبتكرة، وتوثيق الصلة بين المشرفين والمعلمين (الخطيب، ٢٠٠٣، ٢٠٩).

وأما عن عوامل نجاح الدروس التطبيقية فهي: رسم الخطة الجيدة الشاملة لأهداف الدرس التطبيقي والوسائل اللازمة لذلك، وتوعية المعلمين وإقناعهم بأهمية الدرس التطبيقي وضرورة مشاركتهم وتعاونهم، واختيار المعلم الكفاء القادر على تحقيق أهداف الدرس بشكل فعال، وتوفير الجو المناسب للدرس، وتحديد عدد المعلمين المشاهدين بحيث لا يزيد عن طاقة الصف، وتعاون المشرف والمعلمين في تقييم الدرس بأسلوب مريح ديمقراطي وإبراز الجوانب الإيجابية والسلبية،

ومتابعة نتائج برنامج الدروس التطبيقية للوقوف على مدى تأثيرها على أداء المعلمين الفعلي في صفوفهم (الخطيب، ٢٠٠٠، ٢٣٩).

### التدريس المصغر: Microteaching

يشكل التدريس المصغر جزءاً أساسياً في برامج إعداد المعلمين وتدريبهم قبل وأثناء الخدمة على صعيد العالم أجمع، ويعد من المستجدات التربوية في مجال الإشراف التربوي وتدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة حيث انتشر استعماله في مجال التقييم المستمر للمعلمين، لما له من صلة بإصلاح واقع المعلم ومساعدته على تفهم أدائه وتحليله وتقويمه (طافش، ٢٠٠٤، ١٢٨).

### معوقات الإشراف التربوي: Obstacles to Educational Supervision

توجد العديد من المشكلات التي تتسبب في إعاقة الإشراف التربوي عن تحقيق أهدافه، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

**أولاً: المعوقات الإدارية:** وتتمثل في كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم؛ فالعملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد وإخلاص، ومع هذا يكلف المشرف بزيارة عدد من المدرسين يفوق النصاب المقرر وأحياناً يصل إلى الضعف، ومع هذا تُسند إليه أعمال إدارية تحد من نشاطه الميداني وربما قطع خطته من أجلها مما يؤثر على عطائه ونشاطه في إعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهامه الأساسية، كذلك يشكو المعلم من تزامم الأعمال الموكلة إليه وتراكمها، مما لا يوفر له الوقت للاطلاع على توصيات المشرف والتخطيط لتنفيذها والاستفادة منها، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين، فالتدريب أثناء الخدمة ضروري للمشرف التربوي وللمعلم؛ لأن المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة ومتحركة ودون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر، وربما يسير المعلم على أسلوب واحد في التدريس للطلاب فيطبعم بطابع واحد، وكذلك الحال للمشرف التربوي (صليوه، ٢٠٠٥، ١٥٨).

**ثانياً: المعوقات الاقتصادية:** ومنها، قلة توافر الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعليم والتعلم، وقلة الحوافز المادية للمشرفين وللمعلمين، وضعف الراتب الشهري، وقلة توافر المكتبات والكتب والمراجع المتخصصة في المدارس، ونقص الأموال اللازمة لشراء بعض الأجهزة الحديثة لتنفيذ بعض الفعاليات الإشرافية، وقلة أجهزة الحاسوب وعدم توافر خدمات الإنترنت لدى الكثير من المشرفين التربويين (صليوه، ٢٠٠٥، ١٥٨).

**ثالثاً: المعوقات الفنية:** ترجع المعوقات الفنية إلى العناصر الرئيسية في منظومة الإشراف التربوي والتي تتمحور في المشرف نفسه ومدير المدرسة والمعلم، وتتمثل في تأخر استقرار المؤسسات المدرسية في بداية العام الدراسي وخاصة فيما يتعلق بالتشكيلات المدرسية والتنقلات بين المعلمين التي تستمر لفترة طويلة منذ بداية العام الدراسي، مما يعيق عملية حصر المشرفين التربويين للمعلمين الذين سيقومون بالإشراف عليهم، كما تتمثل أيضاً في تدني تأهيل بعض المشرفين التربويين، وذلك نتيجة لندرة المشرفين في بعض التخصصات، وإحجام المتميزين من المعلمين عن الالتحاق بالإشراف التربوي لقلة الحوافز، وانتقال كثير من المشرفين المتميزين من الإشراف التربوي إلى أعمال إدارية أو تربوية أخرى أسندت إليهم، وقلة الفرص التدريبية لإعداد المشرفين أو زيادة تأهيلهم، وكذلك تدني مستوى بعض المشرفين التربويين الجدد (صليوه، ٢٠٠٥، ١٥٨).

**رابعاً: المعوقات الاجتماعية:** ويقصد بها المعوقات التي تنشأ عن النظام الاجتماعي السائد في المجتمع، كظروف العمل غير المريحة للمشرف، والعلاقات العائلية غير المستقرة، وقلة الحوافز

التي تقدم للمشرف، واختلاف النوع بين المشرف والمعلمة؛ حيث قد يواجه المشرف الذكر صعوبة في التواصل مع بعض المعلمات (صليوه، ٢٠٠٥، ١٥٨)

**خامساً: المعوقات الشخصية:** وتشمل تلك المعوقات التي ترتبط بشخصية المشرف التربوي، والذي يفترض أن يكون قيادياً واسع الاطلاع، وذا شخصية متميزة، ومرئ ذلك يرجع إلى ضعف كفايات المشرف التربوي في المجالات الأكاديمية والتنفيذية، وقلة متابعته للمستجدات في مجال تخصصه، وضعف قدرته على تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، والقيام بواجباته لأسباب صحية ونفسية، وقلة ثقته بنفسه، وأيضاً يمكن أن يكون لضعف التواصل بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين أثر سلبي على سير العملية الإشرافية، بالإضافة إلى أن وجود مشكلات شخصية بين المشرفين والمعلمين، قد ينجم عنه عرقلة العملية الإشرافية برمتها؛ ومن أمثلة المعوقات قلة الوضوح في عملية الإشراف ومجالات وارتباطات أعمال المشرفين التربويين من حيث صلاحيتهم وواجباتهم وعلاقتهم بمدير التربية والتعليم والمدير الإداري والفني ومديري المدارس وبقية أقسام المديرية والوزارة، وضعف الحوافز المادية المناسبة والمعنوية، وضعف الرضا الوظيفي، وقلة عدد المشرفين التربويين وعدم تناسبه مع أعداد المعلمين، ونظرة مديري المدارس إلى الإشراف التربوي، واعتباره زيارة للصفوف فقط، وعقد الاجتماعات (صليوه، ٢٠٠٥، ١٥٨).

### المحور الثاني: المشكلات الفنية والإدارية بالمدارس

#### مفهوم المشكلات الإدارية: The concept of administrative problems

هي كل ما يتعلق بأعمال التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة والإشراف الأمثل على الأنشطة المختلفة في المدرسة وتقويم المعلمين والطلاب تربوياً وتعليمياً وأخلاقياً، وتحول دون تحقق مدير ووكيل المدرسة من الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية داخل المدرسة (الشمرى، ٢٠٠٤، ٣٣).

#### تصنيفات المشكلات المدرسية: School problem Labels

تتنوع المشكلات المدرسية لكثرتها؛ وقد تعددت تصنيفات المشكلات المدرسية، حيث يحصرها كامل (٢٠٠٧) في الآتية:

**مشكلات سلوكية:** كالتدخين، أو تناول أقراص مخدرة، أو حيازة الأدوات الحادة أو السلاح، أو اعتداء الطلبة على بعضهم، أو السرقة، أو ظهور مرض معدٍ خطير يربك المدرسة، أو حدوث اعتداء على المعلمين في المدرسة.

**مشكلات نفسية واجتماعية:** وهي التي يتعرض لها الطلبة كالطلاق، أو وفاة أحد الوالدين في الأسرة، أو عدم توافق الطالب مع الآخرين، أو التسرب من المدرسة، أو الهروب المتكرر من المدرسة، أو انتشار ظاهرة الرسوب وتكراره، أو التنسب الأخلاقي في أوساط المدرسة.

**مشكلات تخص إدارة المدرسة:** مثل حالات الشغب في المدرسة، أو ضيق المدرسة، أو الكثافة الطلابية بالفصول، أو التمرد على إدارة المدرسة، أو تحطيم أثاث ومرافق المدرسة.

**مشكلات نوعية:** وهي التي تخص معطيات العصر، مثل الاعتماد كلية على الوسائل التكنولوجية كالألات الحاسوبية والحاسوب في الدراسة والتحصيل، واستخدام الانترنت في تسهيل الانحراف السلوكي، سوء استخدام محدثات الصوت كالراديو والسماعة.

**مشكلات تتعلق بالمعلمين:** مثل تدني كفاءة المعلم، تدني رواتبهم، عدم وجود حوافز لهم، نقص المعلمين في بداية العام الدراسي، الندب ونقل المعلمين أثناء العام الدراسي وخصوصاً إذا كان في قسم معين.

**مشكلات تتعلق بالمناهج:** مثل كبر حجم المنهج وصعوبته على المعلم، وصعوبة إنجازه في الوقت المناسب، وصعوبة المنهج بالنسبة لقدرات الطلبة.

**مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي:** مشكلات تتعلق بالصيانة المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية، ونقص المرافق المدرسية مثل المكتبة والملابس والمختبرات، ووجود الأبنية المدرسية المتآجرة.

بينما يصنف أحمد (٢٠٠٠) الصعوبات أو المشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو الآتي:

**أولاً:** مشكلات ذات صلة بالعملية التعليمية وتتمثل في: النقص في بعض المعلمين والإداريين، وانخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية، وتنوع سلوكيات المعلمين، ووجود بعض الطلاب غير الأسوياء، وتفشي الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات، وعدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية، وتعارض الاختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية.

**ثانياً:** مشكلات التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.

**ثالثاً:** مشكلات وصعوبات العمل وتتمثل في: تجاوز نسبة القبول المقررة للطلاب من وزارة التربية والتعليم، وتجاوز العدد المقرر للفصول، والضغط لقبول صغار السن وإعادة القيد، وعدم اتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة.

في حين لخص صليوه (٢٠٠٥، ٣٩) المشكلات المدرسية في: مشكلات إدارية مثل كثرة الأعباء الإدارية على الإدارة المدرسية وقلة أعداد الإداريين، ومشكلات اقتصادية مثل قلة توافر الوسائل التعليمية وقلة توافر المكتبات أو مصادر التعلم الحديثة، ومشكلات فنية مثل ضعف كفاية المعلم وعدم التجديد أو التنوع في أساليب الإدارة المدرسية، ومشكلات اجتماعية مثل البيئة المدرسية غير الملائمة وعدم وجود بعض المرافق الهامة.

ومما سبق فقد تعددت تصنيفات المشكلات المدرسية وأنواعها على حسب تناول الأدبيات والدراسات السابقة لهذه المشكلات، وتعرض الباحثة فيما يلي المشكلات المدرسية الإدارية والفنية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك على النحو الآتي:

### **أولاً: المشكلات الإدارية في المدارس: Administrative problems in schools**

تواجه الإدارة المدرسية العديد من المشكلات التي تحد من تطورها وتحول دون تحقيق أهدافها، ومنها: ضعف أساليب اختيار وإعداد القيادات التربوية ذات الكفاءة العالية، وضعف أساليب اتخاذ القرار والمشاركة فيه، والتقليل من العمل الجماعي في المدارس وطغيان النمط التسلسلي في الإدارة، وضعف الصلة بين المدرسة والبيئة المحيطة في جميع الجوانب، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وضعف التدريب وآلياته (التدريب المستمر)، وضعف إدراك أهمية الوقت وترشيده، وضعف التحفيز. (السلمي، ٢٠١٤، ١٩٨)

وقد أشار الشخي (٢٠٠٠، ٥٨) إلى عدد من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ومنها: عدم إعداد المرشح للإدارة المدرسية إعداداً تربوياً صحيحاً، وعدم استفادة بعض أعضاء الإدارة المدرسية من مشاركتهم في الدورات التدريبية أثناء الخدمة، وعدم إشراك بعض أعضاء الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم الميداني، وعدم وجود صلاحيات كافية للإدارة المدرسية، ومشكلات إدارية متعلقة بالمعلمين وتتضح جوانب هذه المشكلة بغياب المعلمين سواء بأجازات مرضية، أو من دون عذر ويظهر الشقاق بين المعلمين وبين الإدارة نتيجة عدم انضباط

المعلمين بالدوام وبخاصة في بداية اليوم الدراسي وبداية الأسبوع ونهايته، وعادةً ما يتذمر المعلمون من الاجتماعات المدرسية معللين ذلك بأن الاجتماعات لا تؤدي الغرض منها وأنها مضيعة للوقت ولا تتحقق الاقتراحات الخاصة بتحسين عملية التدريس كما يشعرون بأن ليس لهم أي نشاط في إعداد هذه الاجتماعات وأنها مفروضة عليهم من قبل إدارة المدرسة (البدري، ٢٠٠٥).

### ثانياً: المشكلات الفنية في المدارس: Technical problems in schools

يعرض السلمي (٢٠١٤، ١٩٨) لبعض المشكلات الفنية في المدارس، ومنها: عدم الاهتمام بالمناهج والكتب الدراسية وتدارسها بين معلمي ومديري المدارس والمشرفين، والنقص الواضح في أساليب تقويم التلاميذ واقتصاره على الاختبارات، وقلة الحرص على الرفع من المستوى الفني للعاملين في المدارس، وقلة الاستفادة بما في المدرسة من كتب وأدوات وخامات ومعامل ووسائل.

وأشارت دراسة الشمري (٢٠٠٤) إلى بعض المشكلات الفنية في المدارس، ومنها: ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية، وعدم مناسبة المباني المستأجرة للعمل التربوي.

ويشير أحمد (٢٠٠٠) إلى بعض المشكلات الفنية في المدارس، ومنها: النقص في بعض المعلمين والإداريين، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات، وتجاوز نسبة القبول المقررة للطلاب من وزارة التربية والتعليم، وتجاوز العدد المقرر للفصول، والضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد، عدم إتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة.

### ثالثاً: المشكلات الاقتصادية في المدارس: Economic problems in schools

لا يستطيع أحد أن يغفل أهمية العامل المادي والاقتصادي في المؤسسات التعليمية، ومدى تأثيره على العملية التعليمية، وقد أوضحت بعض الدراسات وجود مشكلات مدرسية تتعلق بالجانب المالي والاقتصادي، ومنها ما تناوله Ferrandion (2004) في دراسته، حيث أشار إلى أن قلة المخصصات المالية التي تلزم للمكافآت والحوافز تعد من أهم المشكلات المدرسية، وأن مستويات عالية من الموارد مطلوبة لكي يستطيع المدير تقدير الجهود الخاصة بتنشيط ودعم المؤسسة التعليمية وبخاصة التعليم العام في البلاد التي تبحث عن إصلاح التعليم في الاتجاه الذي يقترح هذه الموارد.

### رابعاً: المشكلات السلوكية والاجتماعية: Behavioral and social problems

يعتمد نجاح مدير المدرسة في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين على احترامهم وتقدير جهودهم واهتمامهم بجميع المعلمين والطلاب مما يؤدي إلى وجود علاقات طيبة تسود الجو المدرسي فيشيع جواً من الألفة والمحبة بين المعلمين ويهتم بمشكلاتهم ويعمل على تشخيصها وعلاجها ليوفر لهم جواً يقوم على علاقات سوية وثقة متبادلة بين الجميع، وأن الخدمات الجليّة التي يؤديها مدير المؤسسة للمعلمين من توجيه ونقل الخبرات إليهم وحل مشاكلهم والتعاون معهم في إنجاز الكثير من أمورهم وربط قلوبهم برباط المحبة والإخاء تجعله يمارس مهارة الاتصال بين جميع الأطراف. (المنيف، ٢٠٠٢).

ولا تخلو مدارس التعليم العام من وجود بعض المشكلات السلوكية والنفسية والاجتماعية، فقد توصلت دراسة الشمري (٢٠٠٤) إلى بعض هذه المشكلات مثل: ضعف التعاون بين المدرسة والمنزل، وتسرب بعض الطالبات قبل انتهاء المرحلة التعليمية، وكثرة غياب الطالبات قبل وبعد الأجازات.

## أسباب نشوء المشكلات المدرسية:

تنشأ المشكلات المدرسية نتيجة لعدة أسباب منها:

١. ظروف العمل المادية في البيئة المدرسية: كعدم توفر أو سوء التهوية والإضاءة، وعدم توافر وسائل الأمن كطفايات الحريق، ومخارج الطوارئ، وانقطاع الماء أو الكهرباء، والتلوث، وتسرب الغازات، وعدم النظافة (اليحيوي، ٢٠٠٤).
٢. القيادة الإدارية المستبدية: كاستخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل المتشدد مع المعلمين، وعدم السماح بإبداء الرأي. (اليحيوي، ٢٠٠٤).
٣. الشائعات: وهي تحمل في مضاعفاتها مصادر غير دقيقة ممكنة تؤدي لمشكلات. (اليحيوي، ٢٠٠٤).

## الاتجاهات الحديثة في التعامل مع المشكلات المدرسية:

هناك العديد من المشكلات اليومية سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها، ومن أجل مواجهة هذه المشكلات ينبغي أن يتسلح القائد التربوي بالعديد من الأساليب أو المداخل التي يعتقد أنها ضرورية لحل هذه المشكلات؛ حيث يجب على القيادة المدرسية الحرص على اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لتوقع المشكلات وامتلاك القدرة على تحمل المسؤولية وتلقي الصدمات، وتفسير وتحليل المواقف والمعلومات المتاحة والاستعداد لمواجهة المشكلات والمهارة في تشخيص مسبباتها، والمهارة في خلق بدائل جديدة وحلول مجدية، وتخفيف حدة المشكلة والاستعداد للمواجهة الشاملة عند بدء المشكلة، بوضع الاستراتيجيات والخطط على أن تكون الخطة واقعية وشاملة وليست جزئية، وإيجاد آلية لمواجهة المشكلات بحيث تكون قادرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة، وتوفير المرونة، وبناء شبكة فعالة من الاتصال، والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة، واللامركزية، وعقد اجتماعات دورية ومستمرة، وحث أفراد الإدارة والمعلمون والأخصائيون على المشاركة وتحديد الأدوار الخاصة بكل فرد، ومواجهة المشكلات التعليمية بحيث تكون المواجهة شاملة وفق برنامج علمي يتسم بالمرونة والدقة وعلى أسس عالية من الكفاءة في الأداء والمتابعة والمشاركة؛ والتخطيط لإدارة المشكلات التعليمية، ويتطلب ذلك من القيادات التعليمية وهيئة العاملين في المؤسسات التعليمية التسلح بالقدرة الفنية والإدارية من خلال تشكيل فريق إدارة المشكلات بالمؤسسات التعليمية، والعمل على تدريبه، ووضع خطة شاملة واستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث، والخروج بالدروس المستفادة من إدارة المشكلات التعليمية ومحاولة تجنبها في المستقبل من خلال الاهتمام بدراسة جوانب المشكلات ومسبباتها، والتعرف على التجارب التربوية العالمية في مجال إدارة المشكلات التعليمية (عبد الوهاب، ٢٠١٤، ٥٧).

## المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

## مفهوم الالتزام التنظيمي: Concept of organizational commitment

أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام قد يفسر بمعان مختلفة منها: الولاء والانتماء والإخلاص والحب والطاعة والانضباط، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، واعتبر تعزيز الالتزام التنظيمي من ضمن الشغل الشاغل للقيادات الإدارية في غالبية المنظمات، لكونها هي المسؤولة عن المحافظة على المنظمة في حالة صحية مناسبة تمكنها من الاستمرار والبقاء وتقديم الخدمات الأفضل، وعلى هذا الأساس دعت الحاجة لتحديد مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال ما تطرقت إليه العديد من الدراسات التي تناولها هذا الموضوع.

فقد عرف كل من (lee,2001) الالتزام التنظيمي بأنه: توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.

ويقصد بالالتزام التنظيمي أنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت (Harris,2003,31).

وتعرف الباحثة الالتزام التنظيمي بأنه: الشعور الايجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على غيرها مع الافتخار بمنجزاتها مما يعزز نجاحها.

## أهمية الالتزام التنظيمي: The importance of organizational commitment

لقد أصبح الالتزام التنظيمي في السنوات الأخيرة مفهوماً مهماً في مجال بحوث السلوك التنظيمي والتي تهدف إلى فهم سلوك العاملين في بيئة العمل حيث يعكس مدى تقبلهم لأهداف وقيم المنظمة، وترجع أهميته لأسباب عديدة منها: أن المنافسة في عالم اليوم تفرض العديد من التحديات على المنظمات المختلفة، ويتطلب ذلك التزام العاملين بأهداف المنظمة، وقدرتهم على العمل في فريق فعال لمساعدة المنظمة على مواجهة التحديات، وأن بيئة العمل تصبح أكثر نجاحاً إذا توافقت قيم العاملين وأهدافهم مع المنظمة، ويمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء ويرتبط الالتزام التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، حيث يعد من العوامل المؤثرة على تحقيق أهداف المنظمة (القرشي، ٢٠٠٧، ١٥).

## خصائص الالتزام التنظيمي: Characteristics of organizational commitment

يتميز الالتزام التنظيمي بعدة خصائص منها: قبول أهداف المؤسسة وقيمها (الهوية)، والاستعداد لاستثمار الجهد باسم المؤسسة (مشاركة)، والاهتمام بالاستمرار في عضوية المؤسسة (الولاء) (Stomech & Bogler, 2004, 279).

## أنواع الالتزام التنظيمي: Organizational commitment

هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:

## النوع الأول: الالتزام العاطفي (الوجداني) Affective Commitment

ويشير إلى شعور العاملين بعاطفة قوية تجاه منظماتهم، ومدى ارتباطهم بأهداف وقيم المنظمة؛ مما يدفعهم للعمل بكل طاقاتهم لنجاح المنظمة.

**النوع الثانى: الالتزام المادى (الاستمراري) Continuance Commitment**

أى ما يحصل عليه الموظف من أجر مقابل عمله فى المنظمة، ويشير ارتباطه بها إلى تقديره ما سيفقده من وما سيحصل عليه مقابل بقاءه فيها، ويقترن هذا النوع من الالتزام التنظيمى بضرورة البقاء حتى لا يفقد هذا الدخل طالما أنه مازال بحاجة إليه ولم يجد البديل المناسب، وبالتالي فيقائهم فى المؤسسة يرجع إلى حاجتهم الاقتصادية أو الاجتماعية التى توفرها لهم المؤسسة بغض النظر عن مدى إيمانهم بأهداف وقيم المؤسسة.

**النوع الثالث: الالتزام المعيارى: Normative Commitment**

وهو شعور العاملين بالواجب تجاه المنظمة والتى تعكس ضرورة البقاء ومواصلة العمل، ويتوقف ذلك بصورة كبيرة على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، وهو التزام قائم على الواجب والأخلاقيات ويكون شعور العاملين ملزم بالبقاء فى المؤسسة لأنهم يعتقدون أن هذا هو الشيء الصحيح المتناسب مع أخلاقيات الفرد، ويتوقف هذا النوع إلى حد كبير على أساليب التنشئة الاجتماعية واتجاهات الفرد وقيمه الشخصية ومنها الولاء والواجب ( Purhanudin & Others, 2012, 3).

**مراحل الالتزام التنظيمى: Stages of organizational commitment**

يمر الالتزام التنظيمى بثلاثة مراحل رئيسية هي: مرحلة الالتزام، حيث إن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التى يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يُطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة. ومرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته فى الاستمرار فى العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها. ومرحلة التبنى، أى قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة (الخشالي، ٢٠٠٣، ١٢٧).

**مظاهر الالتزام التنظيمى: The manifestations of organizational commitment**

يظهر الالتزام التنظيمى من خلال عدة مظاهر منها: رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة التنظيم، واستعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافى لغرض الوقوف مع التنظيم سواء فى محنة أو لتحقيق هدف معين يساعد فى تطوير المؤسسة، وانخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل، والتمارض وكذا انخفاض معدلات الشكاوى والتذمر، واحترام المنظمة والالتزام بالقوانين الداخلية، وكذا بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، وشعور الفرد بالاتساق بينه وبين أهداف منظمته، واستعداد الدائم لتطوير قدراته الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات التنظيم (ابن معتوق، ٢٠١٧، ٢٥٢).

**العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمى: Affecting organizational commitment factors**

هناك بعض العوامل التى تؤثر بشكل واضح على الالتزام التنظيمى، بعضها عوامل شخصية مثل العمر والمستوى التعليمى والمهني، وبعضها يرتبط بظروف العمل مثل التثبيت فى العمل أبرزها ما يلي:

السن: هناك اختلاف بين الأجيال فيما يتعلق بالالتزام التنظيمى، فالعاملون الأكبر سناً والأقدم خبرة يفضلون ويتمسكون بالبقاء فى المؤسسة لإدراكهم بأن تركها سيكلفهم الكثير، بالإضافة إلى أن التقدم فى العمر تتخفف معه خيارات العمل، ويُنظر إلى الوظائف الحالية على أنها أكثر جاذبية ونفعاً، وهناك ارتباط بين العمر والالتزام (الوجداني)، فالعاملون الأكبر سناً أكثر التزاماً، ولديهم خبرة

أكبر من الشباب وبالتالي يكونون أكثر تقبلاً وإيماناً بأهداف وقيم المؤسسة (Theron, 2010, 94-95).

التثبيت في العمل: إن الفترة أو المدة التي يقضيها الفرد في المؤسسة قد تزيد من ارتباطه العاطفي (التزامه الوجداني) تجاهها، وبالتالي يصعب تغيير الوظائف، وهناك علاقة إيجابية بين التثبيت والالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين قضوا فترة أطول في المؤسسة لديهم انتماء والتزام تنظيمي عن الذين قضوا فترة أقل، فالبقاء (التثبيت) في المؤسسة يعد من العوامل المؤثرة بدرجة كبيرة على الالتزام التنظيمي (Keller, 2012, 17).

المستوى التعليمي: إن المستويات التعليمية الدنيا أكثر صعوبة في تغيير وظائفهم، وبالتالي يظهرون التزاماً أكبر تجاه مؤسساتهم، فانخفاض مستوى التعليم يحد من فرص الفرد في الحصول على عمل جديد، أما زيادة المستوى التعليمي والكفاءة يؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي. (رسمي، ٢٠٠٣، ١٨).

النوع: تعتبر الإناث أكثر ميلاً للالتزام التنظيمي، ولا يرغبن في البحث عن فرص جديدة للعمل بسبب عوامل اجتماعية كثيرة منها، إنجاب الأطفال والزواج وغيرها، كما أن المرأة أكثر تحملاً من الرجل، ولذلك لديها مستويات أعلى من الالتزام القسري (الاستمراري) من الذكور، والمرأة تميل إلى الالتزام التنظيمي الوجداني أيضاً فهي أكثر ارتباطاً بزملائها وجدانياً. (Theron, 2010, 99).

سلوكيات القائد أو المدير تؤثر على الالتزام التنظيمي ومدى سماحه للعاملين بالمشاركة في صنع القرار: فهناك ارتباط إيجابي بين سلوكيات القيادة والالتزام التنظيمي وما يحدده من حوافز ومكافآت ومشاركة فكرية ووجدانية، وهو يمثل نتيجة لما ينتهجه القائد من سلوكيات (Brown, 2003, 4).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج في صورته الارتباطية بهدف التعرف على درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

**مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس بالتعليم العام بمراحلها الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) التابعة لإدارة التعليم بمحافظة القنفذة، والبالغ عددهن (١٧٥) قائدة وفق إحصائية إدارة التعليم بمحافظة القنفذة للعام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ. والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية للعام الدراسي ١٤٣٩ هـ / ١٤٤٠ هـ.

جدول (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية للعام الدراسي ١٤٣٩هـ / ١٤٤٠هـ

المجموع	عدد القائادات بالمرحل التعليمية			مكاتب التعليم
	ثانوي	متوسط	ابتدائي	
٣٧	٥	٨	٢٤	القنفذة
٢٦	٢	٤	٢٠	القرز
٢٧	٨	٠	١٩	المظيلف
٢٥	٤	٣	١٨	حلي
٣٢	٥	٩	١٨	العرضية الشمالية
٢٨	٠	٥	٢٣	العرضية الجنوبية
١٧٥	٢٤	٢٩	١٢٢	المجموع الكلي

عينة الدراسة:

تم التطبيق أولاً على عينة الاستطلاعية: والتي تكونت من (٣٠) قائدة بما نسبته (17.1%) من المجتمع الأصلي. حيث كان الهدف منها اختبار أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وبعد الانتهاء من هذه الإجراءات تم استبعاد هذه العينة بحيث ألا تدخل في عينة الدراسة الأساسية.

- العينة الأساسية: والتي تكونت من (١٢٣) قائدة بما نسبته (٧٠,٣ %) المجتمع الأصلي، بعد استثناء العينة الاستطلاعية.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة، وهي عبارة عن "مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويتم توجيهه إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للبحث لكي تتم الإجابة عليه". (عطار، ٢٠١٢، ٨١)

وقد تم بناء أداة الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

١- تحديد الهدف من الاستبانة وهو التعرف على درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

٢- تم الرجوع أيضاً إلى الأدب النظري، والاطلاع على بعض الدراسات والقراءات في موضوع الدراسة، وبناءً على ما تحمله الباحثة من خبرة ميدانية كونها تعمل مشرفة تربوية.

٣- تم إعداد محاور وأسئلة أداة الاستبانة **بصورتها الأولية**. حيث تكونت من ثلاثة محاور هي:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات التعريفية لأفراد مجتمع الدراسة ويتضمن هذا الجزء المتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة)

**المحور الثاني:** صياغة فقرات درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة موزعة على ثلاثة مجالات هي:

- المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية.

- المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمعلمات.

- المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية.

المحور الثالث: صياغة فقرات تقيس درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات.

التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة:

١. الصدق الظاهري للاستبانة:

وهو الصدق المعتمد على آراء المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمتخصصين في المجال من عدة جامعات والموضحة أسماؤهم في ملحق (٢). حيث طلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى مناسبة العبارات وتحقيقها لأهداف الدراسة، وشموليتها، وتنوع محتواها، ومناسبة العبارات لأبعاد الاستبانة، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، وأية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف، وقد قَدِّموا ملاحظات قيِّمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، وبذلك تكون الاستبانة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال الآتي:

أ- استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له، وذلك لمحور مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بالمدارس. والجداول من (٢) إلى (٥) توضح نتائج ذلك.

جدول (٢): معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
١	تجاوز نسبة القبول المقررة للطالبات من وزارة التعليم.	0.605**
٢	تجاوز العدد المقرر للفصول الدراسية.	0.677**
٣	الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد.	0.711**
٤	ضعف اتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة.	0.766**
٥	ضعف التكافؤ بين السلطة والمسئولية.	0.703**
٦	قلة التنوع في أساليب الإدارة المدرسية.	0.557**
٧	ضعف إدارة الاجتماعات والتحضير لها وهدر الوقت وعدم إدارته جيداً.	0.763**
٨	النقص الواضح في أساليب تقويم التلميذات واقتصار التقويم على الاختبارات.	0.497**
٩	ضعف المهارات الإدارية مثل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والتقييم.	0.865**
١٠	وجود بعض مواطن الضعف والقصور في أساليب حل ومعالجة المشكلات المدرسية.	0.463*
١١	الافتقار إلى الخطط التعليمية السليمة القائمة على أسس علمية.	0.505**
١٢	عدم استفادة بعض أعضاء الإدارة المدرسية من مشاركتهم في الدورات التدريبية أثناء الخدمة.	0.833**

يتضح من الجدول (٢) أن معامل الارتباط بيرسون بين (جميع) العبارات والدرجة الكلية لمجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة

جدول (٣): معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمعلمات)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
١٣	نقص عدد المعلمات في بداية العام الدراسي.	0.589**
١٤	رفض المعلمات لندب أثناء العام الدراسي.	0.839**
١٥	عدم وجود حوافز للمعلمات.	0.636**
١٦	عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة نقل المعلمات أو العجز في بعض التخصصات.	0.825**
١٧	عدم دراية بعض المعلمات بالأساليب الفعالة في إدارة الصفوف.	0.726**
١٨	تدني مستوى الأداء المهني لبعض المعلمات.	0.664**
١٩	كثرة عدد المقررات المسندة للمعلمة.	0.592**
٢٠	تذمر المعلمات من الاجتماعات المدرسية واعتبارها مضيعة للوقت.	0.658**
٢١	قلة دراية بعض المعلمات بالتنفيذ السليم للمقررات.	0.741**
٢٢	افتقار بعض المعلمات إلى فنيات التعامل مع التلميذات بمختلف قدراتهم ومستوياتهم.	0.383*
٢٣	افتقار بعض المعلمات إلى التخطيط للتدريس الفعال على المستويين السنوي واليومي.	0.531**
٢٤	عدم تنفيذ بعض المعلمات للأنشطة الصفية و اللاصفية بشكل فعال.	0.573**

يتضح من الجدول (٣) أن معامل الارتباط بيرسون بين (١١) عبارة والدرجة الكلية لمجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمعلمات)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). وأن معامل الارتباط بيرسون بين (١) عبارة والدرجة الكلية لمجال (١) عبارة والدرجة الكلية لمجال (١) عبارة والدرجة الكلية لمجال (١) عبارة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥). مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (٤): معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمجال (المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
٢٥	عدم توافر بعض الأجهزة والمواد والوسائل التعليمية في متناول يد المعلمة.	0.427*
٢٦	ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية.	0.776**
٢٧	عدم مناسبة المباني المستأجرة للعمل التربوي.	0.694**
٢٨	ضعف الاستفادة مما في المدرسة من كتب وأدوات وخامات ومعامل ووسائل.	0.636**
٢٩	عدم توافر شروط الأمن والسلامة في بعض المدارس.	0.492**
٣٠	خلو بعض المدارس من المواصفات التربوية اللازم توافرها	0.603**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
	بالمبنى المدرسي.	
٣١	سوء التهوية والإضاءة ببعض المدارس.	0.804**
٣٢	عدم توافر وسائل الأمن كطفايات الحريق، ومخارج الطوارئ.	0.703**
٣٣	نقص المرافق المدرسية مثل المكتبة والمختبرات وغيرها.	0.696**
٣٤	عدم نظافة بعض المدارس.	0.376*
٣٥	ارتفاع الكثافة الطلابية بالفصول.	0.840**
٣٦	انقطاع الماء أو الكهرباء في بعض المدارس.	0.634**

يتضح من الجدول (٤) أن معامل الارتباط بيرسون بين (١٠) عبارات والدرجة الكلية لمجال (المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). وأن معامل الارتباط بيرسون بين (٢) عبارة والدرجة للمجال، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥). مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (٥): معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية لمحور (مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بالمدارس)

الرقم	المجال	معامل الارتباط
١	المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية	0.835**
٢	المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمعلمات	0.789**
٣	المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية	0.700**

يتضح من الجدول (٥) أن معامل الارتباط بيرسون بين (جميع) مجالات محور (مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بالمدارس) والدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). مما يدل على تماسك هذه المجالات وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

(ب) استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي لدى المعلمات بمدارس محافظة القنفذة. والجدول (٦) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (٦): معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحور (الالتزام التنظيمي لدى المعلمات بمدارس محافظة القنفذة)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
١	اعتزاز المعلمات بالمدرسة التي يعملن بها.	0.680**
٢	رغبة المعلمات في الاستمرار بالعمل في المدرسة نفسها.	0.524**
٣	التزام المعلمات بأهداف المدرسة.	0.657**
٤	القدرة على العمل في فريق فعال لمساعدة المدرسة على مواجهة التحديات.	0.847**
٥	شعور المعلمات بالواجب تجاه المدرسة.	0.582**
٦	رغبة المعلمات في زيادة نموها المهني.	0.463**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
٧	محافظة المعلمات على أسرار العمل.	0.473**
٨	استعداد المعلمات للتضحية بالوقت والجهد الإضافي.	0.672**
٩	التزام المعلمات بالحضور في المواعيد المحددة.	0.860**
١٠	رضا المعلمات عن المدرسة.	0.764**
١١	احترام المعلمات للمدرسة والالتزام بالقوانين الداخلية.	0.744**
١٢	شعور المعلمة بالاتساق بينها وبين أهداف المدرسة.	0.874**
١٣	استعداد المعلمات لتطوير قدراتهن الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات المدرسة.	0.731**

يتضح من الجدول (٦) أن معامل الارتباط بيرسون بين (جميع) العبارات والدرجة الكلية لمحور (الالتزام التنظيمي لدى المعلمات بمدارس محافظة القنفذة)، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). مما يدل على تماسك هذه العبارات وصلاحيته للتطبيق على عينة الدراسة.

(ج) استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور، والدرجة الكلية للاستبانة. والجدول (٧) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٧): معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل الارتباط
١	مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بالمدارس.	0.885**
٢	الالتزام التنظيمي لدى المعلمات بمدارس محافظة القنفذة.	0.937**

يتضح من الجدول (٧) أن معامل الارتباط بيرسون بين (جميع) المحاور والدرجة الكلية للاستبانة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). مما يدل على تماسك هذه المحاور وصلاحيته للتطبيق على عينة الدراسة.

٣. ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٨) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (٨): معامل ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال/ المحور	عدد العبارات الكلي	كرونباخ ألفا
١	مجال الإدارة المدرسية	12	0.878
٢	مجال المعلمات	12	0.871
٣	مجال المباني والتجهيزات المدرسية	12	0.866
٤	محور المشاركة في حل المشكلات الفنية والإدارية بالمدارس	36	0.911
٥	محور الالتزام التنظيمي	13	0.895
٦	الاستبانة ككل	49	0.937

يتضح من الجدول (٨) أن قيم الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا لجميع المجالات والمحاور والاستبانة ككل مقبولة إحصائياً، حيث يشير (أبو هاشم 2003، ٣٠٤) أن معامل الثبات يعتبر مقبول إحصائياً إذا كانت قيمته أعلى من (٠,٦٠) مما يشير إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق على عينة البحث.

### إجراءات الدراسة:

اتبعت الباحثة الخطوات والإجراءات الآتية لإعداد الدراسة:

- الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.
- بناء استبانة الدراسة في صورتها الأولية بما يتفق مع الأدب النظري وأهداف الدراسة.
- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين بهدف التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة.
- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.
- أخذ الموافقة من الجهات المختصة لتوزيع الاستبانات على العينة.
- تطبيق الاستبانة على عينة البحث الأساسية.
- تحليل النتائج وتفسيرها.
- الوصول إلى خلاصة النتائج وكتابة التوصيات والمقترحات البحثية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعاملات الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معادلة كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاستبانة.
- استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح أدناه مع توضيح طريقة التصحيح التي تم اتباعها:

سلم الإجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

- الإحصاء الوصفي المتمثل بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على:
  - درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة.
  - مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر القائدات.
  - تم ترتيب عبارات الاستبانة وفقاً للمتوسط الحسابي الأعلى والانحراف المعياري الأقل.
  - معامل الارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة بين درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات.

### معيار الحكم:

تم تحديد درجة الموافقة بناء على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة الدراسة، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الموافقة، حيث تم تحديد طول فترة

مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة من (٥:١)، وتم حساب المدى (٥ - ١ = ٤) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين في الجدول (٩) الآتي:

جدول (٩) قيم المتوسطات الحسابية

الرقم	الدرجة	المتوسط الحسابي
١	قليلة جدا	المتوسطات التي تتراوح من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨٠
٢	قليلة	المتوسطات التي تتراوح من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
٣	متوسطة	المتوسطات التي تتراوح من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
٤	كبيرة	المتوسطات التي تتراوح من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
٥	كبيرة جدا	المتوسطات التي تتراوح من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠

نتائج الدراسة (مناقشتها وتفسيرها):

❖ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة، والجدول من (١٥) إلى (١٨) توضح نتائج ذلك.

• درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية).

جدول (١٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لعبارات المجال الأول: (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية)

م	العبارات/ تشارك المشرفات في حل مشكلات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	تجاوز نسبة القبول المقررة للطالبات من وزارة التعليم.	2.98	1.189	3	متوسطة
٢	تجاوز العدد المقرر للفصول الدراسية.	2.41	1.232	10	قليلة
٣	الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد.	2.36	1.243	12	قليلة
٤	ضعف اتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة.	2.78	1.151	5	متوسطة
٥	ضعف التكافؤ بين السلطة والمسئولية.	2.51	1.096	7	قليلة
٦	قلة التنوع في أساليب الإدارة المدرسية.	2.38	1.153	11	قليلة
٧	ضعف إدارة الاجتماعات والتحضير لها وهدر الوقت وعدم إدارته جيداً.	2.75	1.114	6	متوسطة
٨	النقص الواضح في أساليب تقييم التلميذات واقتصار التقييم على الاختبارات.	3.03	1.218	1	متوسطة
٩	ضعف المهارات الإدارية مثل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والتقييم.	2.79	1.175	4	متوسطة
١٠	وجود بعض مواطن الضعف والقصور في أساليب حل ومعالجة المشكلات المدرسية.	2.49	1.283	9	قليلة

م	العبارات/ تشارك المشرفات في حل مشكلات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١١	الافتقار إلى الخطط التعليمية السليمة القائمة على أسس علمية.	2.50	1.299	8	قليلة
١٢	عدم استفادة بعض أعضاء الإدارة المدرسية من مشاركتهم في الدورات التدريبية أثناء الخدمة.	2.99	1.193	2	متوسطة
	<b>المجال الكلي</b>	2.66	0.835		متوسطة

يتضح من الجدول (10) والخاص بدرجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية) ما يلي:

☒ أن (٦) من العبارات جاءت في درجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) وهي مرتبة كالآتي:

- النقص الواضح في أساليب تقويم التلميذات واقتصار التقويم على الاختبارات.
- عدم استفادة بعض أعضاء الإدارة المدرسية من مشاركتهم في الدورات التدريبية أثناء الخدمة.

- تجاوز نسبة القبول المقررة للطالبات من وزارة التعليم.

- ضعف المهارات الإدارية مثل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والتقييم.

- ضعف اتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة.

- ضعف إدارة الاجتماعات والتحضير لها وهدر الوقت وعدم إدارته جيداً.

☒ أن (٦) من العبارات جاءت في درجة (قليلة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠) وهي مرتبة كالآتي:

- ضعف التكافؤ بين السلطة والمسئولية.

- الافتقار إلى الخطط التعليمية السليمة القائمة على أسس علمية.

- وجود بعض مواطن الضعف والقصور في أساليب حل ومعالجة المشكلات المدرسية.

- تجاوز العدد المقرر للفصول الدراسية.

- قلة التنوع في أساليب الإدارة المدرسية.

- الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد.

☒ لقد جاء المجال ككل والخاص بدرجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية) في درجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٢,٦٦).

- درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمعلمات).

جدول (١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لعبارات المجال الثاني (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمعلمات)

م	العبارات/ تشارك المشرفات في حل مشكلات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١٣	نقص عدد المعلمات في بداية العام الدراسي.	3.35	1.242	1	متوسطة
١٤	رفض المعلمات لندب أثناء العام الدراسي.	3.19	1.376	4	متوسطة
١٥	عدم وجود حوافز للمعلمات.	2.39	1.399	11	قليلة
١٦	عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة نقل المعلمات أو العجز في بعض التخصصات.	3.32	1.197	2	متوسطة
١٧	عدم دراية بعض المعلمات بالأساليب الفعالة في إدارة الصفوف.	3.16	1.152	5	متوسطة
١٨	تدني مستوى الأداء المهني لبعض المعلمات.	3.19	1.098	3	متوسطة
١٩	كثرة عدد المقررات المسندة للمعلمة.	3.12	1.351	7	متوسطة
٢٠	تذمر المعلمات من الاجتماعات المدرسية واعتبارها مضيعة للوقت.	3.15	1.167	6	متوسطة
٢١	قلة دراية بعض المعلمات بالتنفيذ السليم للمقررات.	2.86	1.247	9	متوسطة
٢٢	افتقار بعض المعلمات إلى فنيات التعامل مع التلميذات بمختلف قدراتهم ومستوياتهم.	2.83	1.288	10	متوسطة
٢٣	افتقار بعض المعلمات إلى التخطيط للتدريس الفعال على المستويين السنوي واليومي.	2.90	1.251	8	متوسطة
٢٤	عدم تنفيذ بعض المعلمات للأنشطة الصفية واللاصفية بشكل فعال.	2.37	1.361	12	قليلة
	<b>المجال الكلي</b>	2.99	0.918		متوسطة

يتضح من الجدول (11) والخاص بدرجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمعلمات) ما يلي:

- ☒ أن (10) من العبارات جاءت في درجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) وهي مرتبة كالآتي:
- نقص عدد المعلمات في بداية العام الدراسي.
- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة نقل المعلمات أو العجز في بعض التخصصات.
- تدني مستوى الأداء المهني لبعض المعلمات.
- رفض المعلمات لندب أثناء العام الدراسي.
- عدم دراية بعض المعلمات بالأساليب الفعالة في إدارة الصفوف.
- تذمر المعلمات من الاجتماعات المدرسية واعتبارها مضيعة للوقت.
- كثرة عدد المقررات المسندة للمعلمة.

- افتقار بعض المعلمات إلى التخطيط للتدريس الفعال على المستويين السنوي واليومي.
  - قلة دراية بعض المعلمات بالتنفيذ السليم للمقررات.
  - افتقار بعض المعلمات إلى فنيات التعامل مع التلميذات بمختلف قدراتهم ومستوياتهم.
  - ☒ أن (2) من العبارات جاءت في درجة (قليلة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠) وهي مرتبة كالاتي:
  - عدم وجود حوافز للمعلمات.
  - عدم تنفيذ بعض المعلمات للأنشطة الصفية واللاصفية بشكل فعال.
  - ☒ لقد جاء المجال ككل والخاص بدرجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمعلمات) في درجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٢,٩٩).
  - درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية).
- جدول (١٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير الدرجة لعبارات المجال الثالث (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية)

م	العبارات/ تشارك المشرفات في حل مشكلات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
٢٥	عدم توافر بعض الأجهزة والمواد والوسائل التعليمية في متناول يد المعلمة.	2.64	1.330	2	متوسطة
٢٦	ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية.	2.55	1.388	5	قليلة
٢٧	عدم مناسبة المباني المستأجرة للعمل التربوي.	1.85	1.132	12	قليلة
٢٨	ضعف الاستفادة مما في المدرسة من كتب وأدوات وخامات ومعامل ووسائل.	2.43	1.273	6	قليلة
٢٩	عدم توافر شروط الأمن والسلامة في بعض المدارس.	2.60	1.214	3	متوسطة
٣٠	خلو بعض المدارس من المواصفات التربوية اللازم توافرها بالمبنى المدرسي.	2.03	1.210	11	قليلة
٣١	سوء التهوية والإضاءة ببعض المدارس.	2.41	1.349	7	قليلة
٣٢	عدم توافر وسائل الأمن كطفايات الحريق، ومخارج الطوارئ.	2.56	1.305	4	قليلة
٣٣	نقص المرافق المدرسية مثل المكتبة والمختبرات وغيرها.	2.20	1.172	9	قليلة
٣٤	عدم نظافة بعض المدارس.	3.55	1.527	1	كبيرة
٣٥	ارتفاع الكثافة الطلابية بالفصول.	2.36	1.259	8	قليلة
٣٦	انقطاع الماء أو الكهرباء في بعض المدارس.	2.07	1.217	10	قليلة
	المجال الكلي	2.44	0.773		قليلة

يتضح من الجدول (١٢) والخاص بدرجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية) كآلاتي:

☒ أن (١) من العبارات جاءت في درجة (كبيرة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) وهي:

- عدم نظافة بعض المدارس.

☒ أن (٢) من العبارات جاءت في درجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) وهي مرتبة كآلاتي:

- عدم توافر بعض الأجهزة والمواد والوسائل التعليمية في متناول يد المعلمة.

- عدم توافر شروط الأمن والسلامة في بعض المدارس.

☒ أن (٩) من العبارات جاءت في درجة (قليلة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠) وهي مرتبة كآلاتي:

- عدم توافر وسائل الأمن كطفايات الحريق، ومخارج الطوارئ.

- ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية.

- ضعف الاستفادة مما في المدرسة من كتب وأدوات وخامات ومعامل ووسائل.

- سوء التهوية والإضاءة ببعض المدارس.

- ارتفاع الكثافة الطلابية بالفصول.

- نقص المرافق المدرسية مثل المكتبة والمختبرات وغيرها.

- انقطاع الماء أو الكهرباء في بعض المدارس.

- خلو بعض المدارس من المواصفات التربوية اللازم توافرها بالمبنى المدرسي.

- عدم مناسبة المباني المستأجرة للعمل التربوي.

☒ لقد جاء المجال ككل والخاص بدرجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية) في درجة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (٢,٤٤).

• درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في (جميع المجالات).

جدول (١٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في (جميع المجالات)

م	المجال	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية	2.66	0.835	2	متوسطة
٢	المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمعلمات	2.99	0.918	1	متوسطة
٣	المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية	2.44	0.773	3	قليلة
	المحور ككل	2.70	0.643		متوسطة

يتضح من الجدول (١٣) والخاص بدرجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في (جميع المجالات) كالآتي:

✘ أن (٢) من المجالات جاءت في درجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) وهي مرتبة كالآتي:

- المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمعلمات.

- المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية.

✘ أن (١) من المجالات جاءت في درجة (قليلة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) وهو:

- المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية.

✘ لقد جاء المحور ككل والخاص بدرجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة في درجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (٢,٧٠).

لقد أظهرت النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الأول (على مستوى العبارات) أن درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة كانت على النحو الآتي:

- الدرجة (كبيرة) وذلك لعبارة واحدة فقط والتي تشكل ما نسبته (2.8%) من العدد الكلي للعبارات. وهي العبارة ذات العلاقة بنظافة المدرسة، وترى الباحثة أن هذه الدرجة الكبيرة من اهتمام المشرفة بهذا الموضوع قد يعود إلى سهولة التعامل مع هذه المشكلة، سواءً من خلال ملاحظة نظافة المدرسة أثناء دخول وخروج المشرفة إلى مرافق المدرسة، أو من خلال توجيه إدارة المدرسة بشكل مباشر إلى ضرورة تكثيف متابعة العاملات المسئولات عن نظافة المدرسة من ناحية، ومن ناحية أخرى توجيه الطالبات إلى المساعدة في الاهتمام بنظافة المدرسة بجميع مرافقها من فصول دراسية وساحات وملاعب ودورات مياه كجزء من التوجيهات التربوية للطالبات.

- الدرجة (المتوسطة) وهي لـ (18) عبارة والتي تشكل ما نسبته (50.0%) من العدد الكلي للعبارات. وترى الباحثة أن وجود هذا الكم من العبارات في الدرجة المتوسطة، يشير إلى أن المشرفة التربوية تحاول تقديم الدعم والمساعدة للإدارة المدرسية في حل هذه المشكلات، ولكن هذه المحاولات لم ترتق إلى الدرجة المطلوبة، وقد يعود ذلك إلى عدم وجود هذه المهام بشكل مباشر ضمن الوصف الوظيفي للمشرفة التربوية، أو أن بعض هذه المشكلات يعتبر خارج عن نطاق صلاحيات المشرفة التربوية، وبالتالي فهي تستطيع فقط تقديم توجيهه والنصيحة والإرشاد فقط، بعيداً عن إصدار أي قرار مباشر له علاقة في حل هذه المشكلات.

- الدرجة (القليلة) وهي لـ (17) عبارة والتي تشكل ما نسبته (47.2%) من العدد الكلي للعبارات. وترى الباحثة أن وجود هذا الكم من العبارات في الدرجة القليلة قد يعود لعدم وجود رغبة لدى المشرفة في التدخل في هذه حل هذه المشكلات، أو لعدم وجود وقت كافي لدى المشرفة لتقديم الدعم والمساعدة للإدارة المدرسية في حل هذه المشكلات، أو لعدم تقبل إدارة المدرسة لتوجيهات ومقترحات المشرفة، والنظر لهذه التوجيهات على أنها توجيهات فلسفية بعيدة عن الواقع الفعلي الذي يدور في بيئة المدرسة، والتحديات الفعلية التي تواجه إدارة المدرسة.

كما أظهرت النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الأول (على مستوى المجالات) أن درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل (المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمعلمات) جاءت في

درجة متوسطة وبالمرتبة الأولى، وهذا قد يعود لسبب أن العلاقة المباشرة للمشرفة هي مع المعلمة أكثر مما هي مع القائدة، وبالتالي جاء هذا المجال بالدرجة الأولى، حيث إن المشرفة ترى أن كل نواحي الضعف أو التحديات التي تواجه المعلمة هي من مسؤولية المشرفة، لاسيما التحديات الفنية التي تؤثر على سير عمل المعلمة وتعيق تحقيقها للأهداف التعليمية المنشودة. ومع هذا فهي جاءت بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير إلى أن دور المشرفة في حل المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمعلمات لا زال يحتاج إلى المزيد من المتابعة والاهتمام بها بما لا ينعكس سلبيًا على تحقيق الأهداف.

كما جاء مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية) في درجة متوسطة وبالمرتبة الثانية. وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى عدم وجود رؤية واضحة لدى كل من إدارة المدرسة والمشرفة بمن هو المسؤول المباشر عن هذا النوع من المشكلات، أو لأن الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم لا يوضح طبيعة العلاقة الإدارية المثالية بين إدارة المدرسة والمشرفة التربوية.

في حين جاء مجال (المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية) في درجة قليلة وبالمرتبة الثالثة. وترى الباحثة أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن المشاكل المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية هي من اختصاص أقسام أخرى في إدارة التعليم، وأن هذه المشكلات تحتاج إلى حلول جذرية خارج عن نطاق صلاحيات المشرفة التربوية، وأن ما تستطيع أن تقدمه المشرفة في هذا المجال لا يمكن أن يكون إلا من خلال التوجيهات والمتابعات العامة.

**وبشكل عام تتفق النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الأول مع دراسات كل من:**

- دراسة (السلمي، ٢٠٠٨) والتي أظهرت نتائجها أن المشرف التربوي يركز إشراف الجنوب في إدارة تعليم محافظة جدة يسهم أحياناً في حل المشكلات الإدارية والفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بالجانبين الإداري والفني.

**في حين تتعارض النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الأول مع دراسات كل من:**

- دراسة (Moswela , 2010) والتي أظهرت نتائجها ضعف تأثير المشرف التربوي على المعلمين في المدارس الثانوية بيتسوانا في الولايات المتحدة الأمريكية.

- دراسة (لهلوب، ٢٠١٠) والتي أظهرت نتائجها عدم فاعلية الإشراف في المدارس الأردنية في: (تنمية كفاية المعلمين في التخطيط للتدريس، وتنمية المهارة الذاتية عند المعلمين في تحليل سلوكهم التعليمي الذاتي، وتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا في التدريس، وتنمية مهارات إدارة الصف، وتنمية مهارات المعلم في التقويم، وتنمية شخصيات المعلمين).

❖ **للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على:** ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر القائدات؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير المستوى، والجدول (٢٢) يوضح نتائج ذلك.

جدول (١٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير المستوى لعبارات المحور الثاني: (الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر القائدات)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	اعتزاز المعلمات بالمدرسة التي يعملن بها.	2.81	1.269	4	متوسطة
٢	رغبة المعلمات في الاستمرار بالعمل في المدرسة نفسها.	2.41	1.083	12	قليلة
٣	التزام المعلمات بأهداف المدرسة.	2.95	1.445	3	متوسطة
٤	القدرة على العمل في فريق فعال لمساعدة المدرسة على مواجهة التحديات.	2.53	1.185	8	قليلة
٥	شعور المعلمات بالواجب تجاه المدرسة.	2.52	0.959	9	قليلة
٦	رغبة المعلمات في زيادة نموها المهني.	3.66	1.183	1	كبيرة
٧	محافظة المعلمات على أسرار العمل.	2.21	1.258	13	قليلة
٨	استعداد المعلمات للتضحية بالوقت والجهد الإضافي.	2.42	1.075	11	قليلة
٩	التزام المعلمات بالحضور في المواعيد المحددة.	2.67	1.092	5	متوسطة
١٠	رضا المعلمات عن المدرسة.	3.21	1.018	2	متوسطة
١١	احترام المعلمات للمدرسة والالتزام بالقوانين الداخلية.	2.47	1.298	10	قليلة
١٢	شعور المعلمة بالاتساق بينها وبين أهداف المدرسة.	2.66	1.249	6	متوسطة
١٣	استعداد المعلمات لتطوير قدرتهن بما يتناسب مع متطلبات المدرسة.	2.63	1.212	7	متوسطة
	<b>المجال الكلي</b>	2.70	0.578		متوسطة

يتضح من الجدول (١٤) والخاص بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر القائدات كالاتي:

☒ أن (١) من العبارات جاءت بدرجة (كبيرة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠) وهي:

- رغبة المعلمات في زيادة نموها المهني.

☒ أن (٦) من العبارات جاءت بدرجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠) وهي مرتبة كالاتي:

- رضا المعلمات عن المدرسة.

- التزام المعلمات بأهداف المدرسة.

- اعتزاز المعلمات بالمدرسة التي يعملن بها.

- التزام المعلمات بالحضور في المواعيد المحددة.

- شعور المعلمة بالاتساق بينها وبين أهداف المدرسة.

- استعداد المعلمات لتطوير قدرتهن الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات المدرسة.

✘ أن (٦) من العبارات جاءت بدرجة (قليلة) حيث جاء المتوسط الحسابي فى فئة التقدير (١,٨٠) إلى أقل من (٢,٦٠) وهى مرتبة كالاتي:

- القدرة على العمل فى فريق فعال لمساعدة المدرسة على مواجهة التحديات.
- شعور المعلمات بالواجب تجاه المدرسة.
- احترام المعلمات للمدرسة والالتزام بالقوانين الداخلية.
- استعداد المعلمات للتضحية بالوقت والجهد الإضافي.
- رغبة المعلمات فى الاستمرار بالعمل فى المدرسة نفسها.
- محافظة المعلمات على أسرار العمل.

✘ لقد جاء المحور ككل والخاص بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات فى مدارس محافظة القنفذة من وجهه نظر القائدات فى مستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (٢,٧٠).

لقد أظهرت النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الثالث أن مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمات فى مدارس محافظة القنفذة من وجهه نظر القائدات قد كانت على النحو الآتي:

- المستوى (المرتفع) وذلك لعبارة واحدة فقط والتي تشكل ما نسبته (7.7%) من العدد الكلي للعبارات. وهى العبارة التي تشير إلى رغبة المعلمات فى زيادة نموهن المهني، وترى الباحثة أن هذه النتيجة هي نتيجة ايجابية، وتدل على وجود رغبة لدى المعلمات فى التطور المهني، الأمر الذي يجب أن تأخذه إدارة التعليم فى عين الاعتبار، وأن تستفيد من هذه الرغبة فى تطوير المعلمات، وتقديم البرنامج التدريبي لهن التي تساعد على تحقيق هذا النمو المهني.
- المستوى (المتوسط) وذلك لست عبارات والتي تشكل ما نسبته (46.2%) من العدد الكلي للعبارات. وهى تلك العبارات التي تتعلق برضا المعلمات عن المدرسة، واعتزازهن فيها، والالتزام المعلمة بأهداف المدرسة. وترى الباحثة أن هذه النتائج قد تعود لأسباب رغبة بعض المعلمات بشكل مستمر للانتقال من المدرسة الحالية إلى مدرسة أخرى قريبة من سكنها، وأنه رغم وجودها فى المدرسة الحالية، لكنها تبقى تتطلع إلى المدرسة القريبة من سكنها على اعتبار أنها هي المدرسة التي يمكن أن تحقق من خلالها مستويات عالية من الرضا والالتزام التنظيمي.

- المستوى (الضعيف) وذلك لست عبارات والتي تشكل ما نسبته (46.2%) من العدد الكلي للعبارات. وترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى ضعف برامج التوعية المقدمة من إدارة التعليم للمعلمات فى سبيل رفع مستوى الالتزام التنظيمي خاصة فى نقاط مثل: المحافظة على أسرار العمل، الالتزام بالأنظمة الداخلية، تكيف المعلمة مع المدرسة الحالية لحين الانتقال للمدرسة أو المنطقة التي ترغب فيها.. الخ. وخاصة أن هذا الضعف فى الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية المعلمات، ويشكل عائق فى سبيل تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

❖ للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 ≤  $\alpha$ ) بين درجة مشاركة المشرفات التربويات فى حل المشكلات الفنية والإدارية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات؟ تم استخدام الآتي:

- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation والجدول (١٥) يوضح نتائج ذلك.

جدول (١٥): معامل الارتباط بيرسون بين درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات

محور الالتزام التنظيمي		مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية
قوة العلاقة	قيمة معامل الارتباط	
قوية	0.724**	المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية
قوية	0.710**	المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمعلمات
قوية	0.557**	المشكلات الإدارية والفنية المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية
قوية	0.874**	محور مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية

يتضح من الجدول (١٥)

- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات.
- تم تصنيف قوة هذه العلاقات بين درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات، وذلك حسب التصنيف الذي أورده (الزعيبي وطلافة، ٢٢٤، ٢٠٠٦) الموضح أدناه.

علاقة ضعيفة	أقل من ٠,٣٠
علاقة متوسطة	من ٠,٣٠ إلى أقل من ٠,٧٠
علاقة قوية	من ٠,٧٠ إلى أقل من ١,٠٠

وترى الباحثة أن النتيجة الخاصة بسؤال الدراسة الثالث والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات، هي نتيجة منطقية وتشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام بالمشكلات الإدارية التي ترتبط بالمعلمات وبالإدارة وبالمباني والتجهيزات وتم تقديم حلول لها، فإن ذلك سوف ينعكس بشكل مباشر على درجة الالتزام التنظيمي للمعلمات.

#### توصيات الدراسة:

- (١) ضرورة تفعيل دور المشرفات التربويات في حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية التي يجب أن تتم بين الجهازين الإشرافي والإداري على مستوى إدارة التعليم.
- (٢) تنظيم دورات تدريبية للمشرفات التربويات لتطوير مهارتهن في المساعدة على حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة.
- (٣) منح المشرفات التربويات صلاحيات تمكنهن من حل المشكلات الفنية والإدارية بمدارس محافظة القنفذة، بما يخدم العملية التعليمية بشكل عام، وبما يحقق مبدأ الإدارة اللامركزية.
- (٤) تنظيم دورات ولقاءات وورش عمل متعددة للمعلمات في مدارس محافظة القنفذة للعمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهن.
- (٥) العمل على حصر جميع المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه قائدات المدارس خلال إدارة العملية التعليمية، والعمل على حلها بالتعاون والتنسيق مع جميع الأطراف المعنيين بذلك.

٦) تضمين القدرة على حل المشكلات الفنية والإدارية في تقييم الأداء السنوي للمشرفات التربويات، بحيث أن يصبح ذلك جزء من مهامهن الرسمية التي يجب أن تتم خلال الزيارات الميدانية لهن.

٧) أن تضع إدارة التعليم خطة زمنية لإيجاد الحلول الجذرية لكل المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مدارس محافظة القنطرة.

#### مقترحات الدراسة:

١) درجة مساهمة المشرفين التربويين في حل المشكلات الفنية والإدارية في مختلف إدارات التعليم على مستوى المملكة.

٢) أثر إسهام المشرفين التربويين في حل المشكلات الفنية والإدارية على تحسين بيئة التعلم، ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة.

٣) المعوقات التي تحد من مشاركة المشرفين التربويين في حل المشكلات الفنية والإدارية بالمدارس.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- ابن معنوق، حمزة (٢٠١٧). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد(١١)، ٢٢-٢٣.
- أبو رحمة، محمد حسن خميس، (٢٠١٢)، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو رشيد، رشيد بن عبد العزيز عبد الرحمن (٢٠٠٤). دور الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي التربية البدنية بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- أبو سمرة، محمود (٢٠١٣). دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، العدد(٢)، ١٢-٢٠.
- أبو هاشم. السيد محمد أبو هاشم (٢٠٠٣). الدليل الإحصائي في تحليل البيانات باستخدام SPSS. مكتبة الرشد. السعودية. الرياض.
- أحمد، أحمد (٢٠٠٠). إدارة الأزمات التعليمية، الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
- أل سليمان، أسامة بن سعد بن أحمد (٢٠٠٢): إسهام المشرف التربوي في حل مشكلات المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية (رسالة ماجستير منشورة). تخصص إدارة تربوية.
- بارود، محمود سلمان (٢٠٠٢). المشكلات الإدارية والفنية لرياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية وسبل علاجها من وجهة نظر القائمين عليها، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البايطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود (٢٠١٤). "درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية، العدد (١)، ١٢٦-١٣٠.
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، عمان: دار الثقافة.
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٦). تطبيقات ومفاهيم الإشراف التربوي، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بركات، زياد، (٢٠١٣). الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين أنفسهم، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد(٥)، ٥-٩.
- بريك، خالد محمد ميلاد، (٢٠٠٩). المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الابتدائية في التعليم العام: دراسة تطبيقية بالجمهورية الليبية بشعبية النقاط الخمس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.
- البلبيسي، سناء جودت، (٢٠٠٣). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية

- بليبيسي، فاتنة جميل محمد، (٢٠٠٧). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- البلوي، إيمان مصلح، (٢٠١٠). المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- التربوية والدراسات الإسلامية، العدد (١)، ١١-١٢.
- الجعفرية، سحر جميل، (٢٠١٤). التماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات جنوب الأردن وعلاقته برضاهم الوظيفي، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- حسان، حسن محمد إبراهيم؛ والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧): الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة.
- حسن، نهلة سيد (٢٠١٣). "تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي" دراسة ميدانية"، مجلة التربية، العدد (١٦)، ٤٠-٤١.
- الحماد، سعاد إبراهيم (٢٠٠٠). معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الخشالي، شاكر جار الله (٢٠٠٣). "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، العدد (٤)، ١٦.
- الخطيب، إبراهيم؛ والخطيب، أمل (٢٠٠٣). الإشراف التربوي فلسفته، وأساليبه وتطبيقاته، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه (٢٠٠٠). الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، عمان: دار الأمل.
- خليل، جواد محمد الشيخ، وشريير، عزيزة عبد الله، (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، العدد (١٦)، ٢٠-٢٤.
- الرفاعي، حمود بن عابد مبارك، (١٤٣٣-). اتجاهات المشرفين التربويين بمحافظة ينبع نحو تقويم الطالب للمعلم في المرحلة الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدعوة وأصول الدين، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة.
- رمزي، عبد القادر هاشم (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، الكويت: مكتبة الفلاح.
- الزعبي، بلال، وعباس الطلافحة (٢٠٠٦). النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- سلامة، رتيبة محمد حسن، (٢٠٠٣). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

السلمي، عائض بن عويض (٢٠١٤). "مشكلات إدارات مدارس التعليم الثانوي المطبقة لنظام المقررات وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإدارة المدرسية بمنطقة مكة المكرمة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٤٩ (٤)، السعودية.

السلمي، نايف بن معتاد معتق (٢٠٠٨). درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

سليمان، أسامة بن سعد بن أحمد (٢٠٠٢). إسهام المشرف التربوي في حل مشكلات المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الشاعر، عدلي داود محمد (٢٠١٢). "إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإشراف التربوي"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (٣)، ١٣-١٥.

الشمري، ذهب نايف مظهر (٢٠٠٤). المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الشيخ، علي إبراهيم (١٤٢١). الكفايات التربوية والتخصصية اللازمة للمشرفين التربويين على تعليم اللغة العربية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

صليوه، سهي نونا (٢٠٠٥). الإشراف والتنظيم التربوي، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

صيام، محمد (٢٠٠٧). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

صيرفي، محمد (٢٠٠٧). سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولي.

الضامن، منذر (٢٠٠٧). أساسيات البحث العلمي. دار المسرة. عمان، الأردن.

طافش، محمود (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن أحمد، (٢٠٠٥). الإشراف التربوي - مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، الأردن، دار الشروق، عمان.

العامية في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان. عايش، جميل (٢٠٠٨). تطبيقات في الإشراف التربوي، عمان: دار المسيرة.

العبد الجبار، عبد الرحمن (٢٠٠٨). الإشراف التربوي وتمهين المعلمين، توطين الإشراف مهنية المعلم، الإشراف المتنوع، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

عبد العزيز، جمال سيد (٢٠٠٨). "دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي للمعلمين بالتطبيق على مدارس محافظتي القاهرة والجيزة"، مجلة مركز الاستشارات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، (١)، مصر.

عبد الوهاب، سميرة محمد (٢٠١٤). "الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ٨(١)، سلطنة عمان.

عثمان، منى شعبان (٢٠١١). "تطوير قائم على استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني لأساليب الإشراف التربوي"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١)، ١٤٥.

عطار، طلال محمد نور (٢٠١٢). المدخل إلى البحث العلمي. أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عطاري، عارف توفيق وآخرون (٢٠٠٥). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

العميرة، محمد حسن (٢٠٠١). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العوفي، محمد علي مسعود (٢٠٠٠). واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان واتجاهات تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

العياصرة، معن محمود أحمد (٢٠٠٨). الإشراف التربوي والقيادة التربوية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، مليحة مسعود مسفر (٢٠٠٩). "تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (٣)، ١٣٩.

الغنميين، زياد (٢٠٠٤). درجة فاعلية المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن كما يدركها المعلمون أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

فرح، وجيه، (٢٠٠٧). أصول التقويم والإشراف في النظام التربوي، عمان: مؤسسة الوراق.

فلمبان، ايناس فؤاد نواوي (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوية والمشرفات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الفهدي، راشد بن سليمان (٢٠١١). "ما المهارات اللازمة لمدير المدرسة والمعلم والمشرف التربوي لتحقيق فاعلية أكبر في مجال الإدارة الذاتية للمدرسة؟"، مجلة التطوير التربوي، جامعة عمان، العدد (٩)، ١٢-١٩.

القرشي، سوزان محمد (٢٠٠٧). الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

القضاة، أحمد عواد، (٢٠٠٥). أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.

كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٧). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

لهلوب، ناريمان يونس (٢٠١٠). الإشراف التربوي- درجة فاعليته فى المدارس، عمان: دار الخليج.

اللوحي، أحمد حسن (٢٠١٢). "درجة تحسين الإشراف التربوي التطوري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية فى مدارس وكالة الغوث الدولية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ١ (٢٠)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

مرزوق، عبد العزيز علي، (٢٠١٣). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر.

مصطفى، عبد العظيم السعيد، (٢٠٠٦). ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي فى التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة مصر، العدد (٤٢)، ٤-٦. نشوان، يعقوب نشوان وجميل (٢٠٠١). السلوك التنظيمي فى الإدارة والإشراف التربوي، غزة: مطبعة ومكتبة دار المنارة.

اليحيوي، صبرية (٢٠٠٤). "إدارة الأزمات فى المدارس المتوسطة الحكومية"، مجلة العلوم.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aburezeq, I. M. (2006). Effects of supervision on classroom: Perspectives of Arabic teachers on Jordan. (Unpublished Ph.D. dissertation). University of Washington, USA.

Aysen Berberoglu, Hikmet Secim (2015). Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence From A Private Hospital in Northern Cyprus. Journal of Economics and Behavioral Studies, 7(1)

Bartels, Jos, (2006), Organizational Identification and Communication:

Brown Barbara B. (2003): Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, DOCTOR OF PHILOSOPHY In human Development, Falls Church, Virginia.

Employees Evaluations of Internal Communication and its Effect on Identification at Different Organizational Levels, Thesis, University of Twente.

Everett, Joyce E; Miehl, Dennis; DuBois, Carolyn; & Garran, Ann

Herr's, A.F.(2003). Towards. cultural Competence: AN. Exploratory Study Of the relationship between racial identity and context xtual performance indicators Of public Emplomees. unpublisged dissertation, North Carolina state university ,paleigh ,North Carolina.

- Johnson,W. (2003). The Effect of the Educational Supervisor in development the teachers of Science as Regard to the Teachers, Australia: n. ed
- Kapusuzoglu, S. & Balaban, C. (2010). "Roles of primary education supervisors in training candidate teachers on job". European Journal of Scientific Research. 42 (1),133.
- Lee, John Chi-kin. Feng, Shengyao. (2007). "Mentoring Support and the Professional Development of Beginning Teachers". A Chinese Perspective. ERIC Document Reproduction Service No. EJ816240.
- Lessard,Claude et al. (2008). Conflits de savoirs en formation des enseignants, Bruxelles: de Boeck.
- Monk, C., and Winslade, J. (2000): "The Use of reflecting Teams in Counselor Education and Supervision "Reports of Discrimination Private L.E. Project Descriptions Speeches Conference English.
- Moswela, B. (2010). "Instructional supervision in Botswana secondary schools". Educational Management Administration & Leadership, 38 (1).
- Ovando ,Martha N. & Huckestein ,Ma. Luisa S. (2003): " Perceptions of the role of the Central Office Supervisors in Exemplary Texas School Districts " ,Paper presented at the American Educational Research Association Annual Conference ,Chicago ,Illinois.
- Privitelli, rose, (2008), school-based self-evaluation: an introductory study in a maltese church school, journal of maltese education research, vol:5 no.1 2007 22 – 43
- Salladino, R. J. (2004). "A study of colleague consultation. An alternative to traditional methods of supervision". Immaculate College. Dissertation Abstract International. 65(4).
- Sheldon, darren claude, (2006), a comparison of the ratings of the performance of elementary school principals provided by self-evaluations, supervisors, parents, certified staff, classified staff, and peers in a 360- degree evaluation process, a dissertation submitted to the graduate faculty of the university of north dakota
- Snow, j.l, (2008), locating supervision a reflective frame for negotiating tensions with in conceptual and procedural foci for teacher development, teaching and teacher education, (24).

Theron Crystal-Jeanne (2010): The Impact Of Psychological Empowerment And Job Satisfaction On Organizational Commitment Amongst Employees In A Multinational Organization, magister Commercii in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.

Wai luii, wong, (2010), implementation of school self-evaluation in secondary schools: teachers' perspective, a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education, the chinese university of hong kong.