الترقيم الدولي الموحد للطباعة 2735-5209 الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2805-2455

تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي

أمل عبد الله جليد عسيري

باحثة دكتوراه بكلية التربية ـ جامعة الملك خالد بأبها ـ تخصص: إدارة وإشراف تربوي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف متطلبات تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الاشرافية بوزارة التعليم في السعودية؛ ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (318) قائدًا وقائدة تربوية، وأظهرت النتائج أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات الإشرافية جاء كبيرًا وبمتوسط حسابي بلغ(4.11)، وتوصي الباحثة بمنح القيادات الإشرافية مزيدًا من الصلاحيات والاستقلالية للممارسة أدوارهم بفاعلية وحرية وبناء برامج للتنمية المهنية المستدامة للمشرفين التربويين تمكنهم من التعامل باحترافية مع تقنية المعلومات والبرمجيات اللازمة لتطوير أدائهم.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، القيادات الإشرافية، تطوير الأداء.

Requirements for developing the performance of educational supervision leaders at the Ministry of Education in light of job enrichment

Abstract

The study aimed to identify the requirements for developing the performance of educational supervision leaders at the Ministry of Education in light of the job enrichment approach from the point of view of supervisory leaders at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this goal, the descriptive survey method was used, and the questionnaire was used after ensuring its validity and reliability to collect information from a sample. The study, which consisted of (318) male and female educational leaders, The results showed that the level of approval of the study sample members on the requirements for developing the performance of supervisory leaders was high, with a mean of (4.11). The researcher recommends granting supervisory leaders more powers and independence to exercise their roles effectively and freely and building programs for sustainable professional development for educational supervisors. Enables them to deal professionally with information technology and software necessary to develop their performance.

Keywords: Job enrichment, Educational supervision leaders, Performance development

مقدمة البحث:

يحتل التعليم مكانة كبيرة في مختلف المجتمعات لما له من أهمية وأثر واضح على تقدم الدول وتنميتها، فتُبنى الخطط وتوضع الأهداف لتطوير التعليم وكل ما يتعلق بتحسين مخرجاته، لاسيما في مجال الإشراف التربوي والقيادات التربوية.

ويهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والعمل على توجيه الإمكانات البشرية والمادية، وتنمية المهارات والقدرات الإدارية، فهو يحدد الطرق ويرسمها لتحقيق الأهداف، (حسين

والفرشوطي، 2018، ص ص. 65–66). وتتضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 خطة تفصيلية، وأهدافاً فرعية تشمل مجموعة من البرامج تهدف لتنمية القيادات، ومن هذه البرامج برنامج تنمية القدرات البشرية الذي تم إطلاقه عام 2021 حيث يعد أحدث الجهود المبذولة في تنمية القدرات البشرية، يتضمن في مبادراته توفير قادة متمكنين، ومؤهلين للمؤسسات التعليمية (رؤية المملكة 2030، 2016).

وحرصت وزارة التعليم على بناء وتصميم منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي بشقيها: الكمي والنوعي، التي تستهدف الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية، وضبط الإجراءات والعمليات الإدارية، وتسخير الإمكانات؛ لتحقيق الأهداف والتطلعات المرسومة للنظام التعليمي (عسيري، 2023، 76).

كما أولت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية هذا الجانب جل اهتمامها؛ وأخذت على عاتقها مسؤولية تدريب وتطوير أداء القيادات الاشرافية التربوية إيمانًا بأهمية دورهم في منظومة التعليم، فهم يمثلون حلقة وصل بين وزارة التعليم وإدارات المدارس من خلال المهام الموكلة إليهم لتطوير مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية (الشهري، 2011، ص. 3).

وتؤكد العديد من الدراسات أهمية تطوير أداء القيادات الإشرافية في العملية التعليمية؛ حيث أوصت دراسة الصعيدي (2020) بإعداد برامج لإكساب القادة معايير تقنية، وتضمينها برامج الإعداد التربوي، ونشر ثقافة تكنولوجيا التعليم بينهم، وتوفير الدعم لهم، وتعزز دراسة غادة الشهري (2017) الاهتمام من قبل وزارة التعليم بتدريب قيادات الإشراف التربوي، وإجراء مزيد من التحليل لنقاط القوة والضعف لمستوى الأداء بهدف تطوير أدائهن المهني.

ونخلص إلى أن تطوير الأداء في المؤسسات التربوية يرتبط بدرجة كبيرة بوجود قيادة محترفة تقود عمليات التغيير والتطوير، قيادة مبادرة من خلال تبنّيها لقيم إبداعية تساعدها على مسايرة التقدم والتطور للتكنولوجيا الجديدة؛ بهدف رفع كفاءة الأداء وتطويره. (الداوود،٢٠٢٢ ، ٢٨١)

ومن جانب آخر ظهرت فلسفة الإثراء الوظيفي؛ بوصفها أحد المداخل التي تمكن الأفراد من تحقيق النمو المهني والاستقلالية والاعتزاز بالوظيفة والانتماء والسيطرة على ظروف الوظيفة وإتاحة الفرصة أمام مجالات التجديد والابتكار (الماحي وآل ظبية، 2021، ص. 286).

ويعد الإثراء الوظيفي أحد المداخل الرئيسة لإدارة الموارد البشرية الذي يؤدى دورًا كبيرًا في التأثير الإيجابي على أداء الأفراد وأحد أدوات تحفيزهم على الابتكار والتفرد في أعمالهم، كما يعطى مزيدًا من الصلاحيات الإدارية لمساعدتهم في الشعور بالإدارة الذاتية، وتحقيق المسئولية والاستقلال الذاتي مع وجود نظام للرقابة (الخياط، 2017).

ونظرًا للدور المهم في تحقيق الاثراء الوظيفي في مؤسسات التعليم؛ فقد أكدت العديد من الدراسات أهمية ذلك الدور، حيث بينت دراسة حسين والفرشوطي (2018) عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكليف المشرفين والمشرفات التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم، وإعداد برنامج توجيهي للمشرفين والمشرفات التربويين حول الالتزام التنظيمي، وتوصلت دراسة هناء الجهران(2020) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإبداع التنظيمي وممارسة القادة للإثراء الوظيفي.

وتسهم القيادات الإشرافية التربوية في تعزيز أداء المدارس ودعمها لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، ومن هذا المنطلق جاءت الحاجة لتحديد متطلبات تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم في ضوء الإثراء الوظيفي.

مشكلة البحث:

ركزت الممارسات الإدارية على الفرد لإيجاد الأسلوب المناسب لتحفيزه ودفعه نحو الإنجاز، إذ يُعد العنصر البشري المحرك الأساس لجميع عناصر الإنتاج، حيث أن الارتباط قوي بين طرق تصميم الوظيفة وتأثيرها على سلوكيات شاغليها ودوافعهم وإنتاجيتهم؛ مما ينعكس على المخرجات النهائية للمؤسسات التعليمية ومقدرتها على التفاعل مع بيئتها، خاصة أن شعور الموظفين بأهمية وظائفهم وحصولهم على تغذية راجعة فعالة ،وتحفيز مناسب، ومشاركتهم في اختيار طرق التنفيذ وأساليبه ينعكس بصورة مباشرة على نتائج أدائهم ومستوى جودة مخرجاتهم وتميزها (الماحي وآل ظبية، 2021، ص. 286).

وبناءً على ذلك اصدرت الوزارة تعميماً عام1435هـ يقضي بتطبيق منظومة قيادة الأداء الاشرافي، وكان الهدف العام منها هو: "تحسين فعالية وكفاية مكاتب التعليم وفق المعايير والنتائج المحددة"(وزارة التربية والتعليم 1435هـ، ص9). وتقوم مكاتب التعليم بدور كبير في تنفيذ منظومة الأداء الإشرافي من خلال تنمية مهارات المشرفين التربويين، ومن ثم تحسين فعالية وكفاءة الإشراف التربوي، إلا أن نتائج بعض الدراسات المحلية أثبتت وجود قصور في تطبيق بعض مؤشرات منظومة الأداء الإشرافي، الأمر الذي يستلزم تطويرها؛ لتحقيق أهدافها المنشودة (الفوزان، 2021، 466–467).

وعلى الرغم من أهمية تطبيق منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي ودورها في تحسين ورفع كفاءة العملية الإشرافية، إلا أن هناك بعض الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيقها بشكل عام؛ كتدني مستوى كفاءة نظام الحوافز المادية والإدارية، ونقص الكوادر البشرية والمختصين والفنيين، وانتشار ثقافة الأداء العشوائي، والتركيز على الجوانب الكمية (القحطاني، 2016؛ الأشقر، 2016؛ نواوي، 2016).

كما تعد ظاهرة تركيز السلطة لدى الإدارة العليا من المشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمات المختلفة، مما يؤدي إلى بطء تنفيذ بعض الأعمال، وانشغال الإدارة العليا بالأعمال الروتينية، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى الإثراء الوظيفي لتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وزيادة المعرفة بمجالات العمل (الشورة، ٢٠١٨، ص.125). وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل وتهيئة جوانبها المادية، إلا أن هناك حالة من تنامي الشعور بالرتابة والملل وضعف الولاء وقلة الإنتاجية والتركيز على تحقيق النتائج الكمية دون النوعية للمهام، وعدم قبول بعض الوظائف؛ نظراً للطريقة التي تصمم بها هذه الوظائف (الماحي وآل ظبية، 2021، ص. 286). والدراسات التي تناولت الإثراء الوظيفي قليلة، خاصة التي تناولت مجال الإشراف التربوي وموضوع الإثراء الوظيفي محل اهتمام الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة والسلوك التنظيمي، وتكمن أهميته في كونه يتناول أحد أساليب إعادة تصميم العمل، إذ إن الأعمال الواسعة التي تضم مهامًا عديدة تتطلب إعادة تصميمها لتبسيطها (حسين والفرشوطي، 2018، ص ص. 665–666).

وتبدو أبرز تفسيرات الاهتمام الملحوظ مؤخراً بموضوع الإثراء الوظيفي في أن الموظفين اليوم أكثر تعليماً وتوقعاً وطموحاً، وأكثر رغبة في الاستقلال والمسؤولية عن الذات؛ واستجابة لطموحات ورغبات هؤلاء الموظفين جاء الإثراء الوظيفي كأسلوب يهدف إلى إعادة تصميم الوظيفة بشكل يجعلها أكثر إرضاء لشاغليها، وتحقق لهم درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل الوظيفة. وقد كان لظهور نظرية الموظفين لهيرزبيرج التي أوضحت أن الوظيفة يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص، مثل: المسؤولية والإنجاز والاستقلالية التي تساعد في إشباع الحاجات النفسية لدى شاغلي الوظائف، الأثر الأكبر في إعادة تصميم الوظائف وفقًا لهذا المفهوم (العنزي، ٢٠١٧، ص. ٦٢٨). ويتضح مما سبق أهمية تطوير أداء القيادات الإشرافية التربوية في ضوء مدخل الاثراء الوظيفي كأحد المداخل الإدارية الحديثة لما له من أهمية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي؛ وبذلك تتبلور مشكلة البحث في دراسة متطلبات تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي.

أسئلة البحث: تتمحور الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما متطلبات تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي من وجهة نظر مجتمع البحث؟

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تعرف متطلبات تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي من وجهة نظر مجتمع البحث.

أهمية البحث: تنبثق الأهمية النظرية فيما يلي:

1- يُسهم هذا البحث في إضافة أُطر مفاهيمية للإثراء الوظيفي.

2- مرجع لبعض الباحثين والمهتمين بدراسة الإثراء الوظيفي.
3- مرجع لبعض المهتمين بتطوير أداء قيادات الإشراف التربوي.
4- تزامن موضوع الدراسة مع اهتمام المسئولين في وزارة التعليم بتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي وتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسة ضمن الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم.

الأهمية التطبيقية: تسهم في تطوير العمل التربوي والتعليمي، وتحسينه من خلال تحديد متطلبات لتطوير أداء القيادات الإشرافية التربوية مما يرفع مستوى الإثراء لزيادة الإنتاجية وتحسين سير العملية التعليمية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: متطلبات تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي.

الحدود المكانية: الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم، الإشراف التربوي بإدارات العموم بالمناطق، الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المحافظات، مكاتب التعليم بالمملكة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث عام 1445هـ

الحدود البشرية: قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم من 1-مشرفي العموم بالإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم، ومديري الإشراف التربوي بإدارات العموم بالمناطق، ورؤساء الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المحافظات، ومديري مكاتب التعليم ومساعديهم للشؤون التعليمية بالمملكة.

مصطلحات البحث:

قيادة الاشراف التربوي: "قدرة المشرف التربوي في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه مجهوداتهم نحو تحقيق الهدف المنشود، ويركز بشكل أساسي على الإنتاجية العالية والأداء المتميز" (الجنابي، 1439: ص 163).

وتعرف قيادات الإشراف التربوي إجرائيًا: "أنهم قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم من مشرفي العموم بالإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم، ومديري الإشراف التربوي بإدارات العموم، ورؤساء الإشراف التربوي بإدارات التعليم بالمحافظات، ومديري مكاتب التعليم ومساعديهم للشؤون التعليمية بمكاتب التعليم".

تطوير الأداء: النقلة النوعية التي يمكن إحداثها وتحقيقها، من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية المؤسسية، والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، بواسطة اتخاذ عدة إجراءات وخطوات مدروسة ومتسلسلة، تراعي عنصر التدريج المخطط في تحقيق التغيير؛ بحيث ينتج عن ذلك الانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة

المنشودة في الأداء المؤسسي للمنظمات التعليمية وبالشكل الذي يخدم الانسجام والتوافق مع المستوى التعليمي ومستوى التنظيم الإداري للمؤسسة (العتيبي، ٢٠١٣، ص١٨)

الإثراء الوظيفي: إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد من فرص الفرد لتجربة الشعور بالمسؤولية والإنجاز، والنمو، والإدراك، وهو تغيير نوعي على العمل يزيد من درجة الاستقلالية، وردود الفعل، وأهمية العمل؛ مما يسمح للعاملين بالحصول على تحكم أفضل في عملهم (Aninkan, 2014)

ويعرف إجرائيًا أنه: أسلوب لتحسين تصميم وظيفة قيادات الإشراف التربوي بوزارة التعليم ليتحقق: (إكسابهم مهارات متنوعة، اكتمال ووضوح نوع المهمة، أهمية المهمة، منحهم المزيد من الحرية والاستقلالية، التغذية الراجعة)، وذلك لزيادة الدافعية لديهم.

الدراسات السابقة:

دراسة الماحي وآل ظبيه (2021) هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك أثر للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، واعتمدت على المنهج الكمي ومدخل دراسة الحالة، متخذة من الاستبانة أداة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر للإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية، كما أن جميع أبعاد الإثراء الوظيفي تؤثر في الفاعلية التنظيمية عدا بعد أهمية المهمة، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بإثراء الوظائف؛ ومنح الموظفين المزيد من الاستقلالية في إنجاز المهام الوظيفية، مع التحديد الواضح للعمل وتنويع مهاراته، وانتقاء التدريب المناسب والمتميز لمخططي الوظائف والموظفين بما يدعم مهاراتهم وقدراتهم ويمكنهم من استيفاء متطلبات فلسفة إثراء الوظائف؛ الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الموظفين ويُعزز من فاعلية المؤسسات.

دراسة حسين والفرشوطي (2018) هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات بلغ مجتمع الدراسة (690) مشرفًا ومشرفةً، أخذ الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت (381) مشرفًا ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الإثراء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء بمستوى متوسط لدى المشرفين والمشرفات التربويين، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكليف المشرفين والمشرفات التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم، وإعداد برنامج توجيهي للمشرفين والمشرفات التربويين حول الالتزام التنظيمي.

دراسة السبيعي والداوود (2018) هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإثراء الوظيفي لدى الموظفات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وتحديد مستوى رضاهن الوظيفي، ومعرفة أثر الإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة من تصميم الباحثين استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال كأداة للدراسة، والذي تم تطبيقه على عينة مكونة من (٩٦) عاملة من الموظفات في مجال الموهوبات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإثراء الوظيفي كان بدرجة متوسطة، في حين كان مستوى الرضا الوظيفي عالياً، كما توصلت إلى وجود علاقة قوية بين الاثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها وضع توصيف دقيق لمهام الموظفات في مجال الموهوبات، وايجاد آلية لتقييم عمل منسقات الموهوبات، ونظام حوافز وامتيازات تتواءم مع طبيعة العمل في هذا المجال.

دراسة (Azeez & Abimbola,2016): وهدفت إلى دراسة أثر الإثراء الوظيفي اتجاهات الموظفين المتعلقة عملهم، حيث كشفت الدراسة الارتباط ما بين الإثراء الوظيفي والرضى والدافع، وأداء الموظفين من خلال دراسة وصفية، حيث تم اختيار العينة من موظفين غير أكاديميين في جامعات في لاغوس، وقد وصلت الدراسة إلى أن الإثراء الوظيفي هو متنبئ قوي لاتجاهات الموظفين تجاه عملهم، مثل الرضا الوظيفي والدافع والأداء، كما استخلصت الدراسة أن الإثراء الوظيفي يوفر تنوع المهارات هوية الوظيفة الشعور بالأهمية في عيون الآخرين المسؤولية ،التحدي الحرية المشاركة في اتخاذ القرارات التغذية الراجعة من أداء العمل النمو والشعور بالإنجاز مما يؤدي إلى خلق دافع ذاتي ورضا وأداء عال.

دراسة أنينكان (Aninkan, 2014) هدفت إلى دراسة تأثير التحفيز وإثراء الوظائف على رضا الموظفين في Ogun. تناولت الدراسة كيفية إدارة التحفيز والإثراء الوظيفي لتحديد الرضا الوظيفي. تم اختيار عينة عشوائية قوامها (173) موظفًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي. كما أظهرت النتيجة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المهارات الممنوحة للموظف ومستوى رضاه الوظيفي.

دراسة الوذياني (2014) هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات مديري المدارس والمشرفين التربويين نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية في مؤسسات التعليم العام السعودي وتم تطبيق الدراسة على 168 مشرفًا تربويًا ومديرًا ، وقد تم استخدام المنهج المسحي الوصفي وتطبيق مقياس خصائص الوظيفة مقياس هاكمان وأولدهام (1975)، وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العام السعودي الحكومي نحو استخدام الإثراء المهني في القيادة المدرسية تأتي بدرجة

عالية، وأوصى الباحث بضرورة إعادة تصميم أعمال ومهام إدارة المدرسة لتكون وحدة عمل متنوعة ومتكاملة وذات تأثير مباشر في أعمال الآخرين بالمدرسة.

دراسة (2013.Feder) وهدفت إلى معرفة أثر إثراء الوظائف حسب الطلب على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المالية والمجتمع المحلي، تم جمع البيانات من عينة من 38 موظفًا في المؤسسة المالية وبعض الأشخاص من البيئة المحيطة من مواقع مختلفة، وأظهرت الدراسة أن الموظفين المثراة وظائفهم بشكل كامل كان لديهم أداء وظيفي، وأوصت بوضع البرامج التدريبية المناسبة لتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم.

دراسة نجلاء سعيد (2019): هدفت إلى تحديد مدى أهمية (المؤهلات العلمية التربوية، الصفات الشخصية، الكفايات القيادية، الثقافة التنظيمية)كأحد ضوابط اختيار القيادات المدرسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة وعددهم (٣٠) يمثلون مجتمع البحث كاملاً (مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية) بأسلوب الحصر الشامل، وكشفت نتائج البحث عن وجود أهمية كبيرة لضوابط اختيار قيادات مدارس التعليم العام، وأن الصفات الشخصية جاءت في الترتيب الأول كأحد ضوابط اختيار القيادات المدرسية، ومن أبرز توصيات البحث ضرورة التزام الجهات المعنية باختيار القيادات المدرسية على كافة الضوابط، وضرورة أن تهتم القيادات المدرسية بتحسين الصفات الشخصية لديها، والاهتمام بالمؤهلات العلمية التربوية، والكفايات القيادية والثقافة التنظيمية، وأوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

دراسة العمري (2018): هدفت الدراسة إلى تعرف دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواة في مجالات؛ الاتصال للقيادات التربوية والتدريب وإدارة الاجتماعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (45) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المخواة والبالغ عددهم (148) مديرًا ووكيلًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين والوكلاء لتقدير دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام من خلال الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين حصلت على متوسط عام(3.21 من5) بدرجة تقدير(متوسطة)، وعلى مستوى المجالات؛ جاء مجال الاتصال والتواصل في المرتبة الأولى بمتوسط(3.41) وبدرجة تقدير (كبيرة)، يليه

مجال إدارة الاجتماعات في المرتبة الثانية بمتوسط(3.15) وبدرجة (متوسطة)، وفي المرتبة الثالثة مجال التدريب بمتوسط(3.07) وبدرجة (متوسطة).

أما دراسة الزهراني (2017) فجاءت للتعرف نقاط القوة والضعف التي أحدثها تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بتعليم الخرج والوقوف على العصوبات التي تواجه تطبيق هذه المنظومة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن نقاط القوة جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت نقاط الضعف بدرجة عالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات بدرجة عالية كالصعوبات التقنية، والإدارية، والفنية، والبشرية، والمادية.

وتناولت دراسة القحطاني (2016) واقع ومعوقات تطبيق مؤشرات الأداء الإشرافي في مدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المشرفين التربويين حصلوا على التدريب اللازم لمؤشرات الأداء الإشرافي، كما ذكرت الدراسة بعض المعوقات كقلة الحوافز المادية والإدارية للمشرف، وكثرة نصاب المشرف من المدارس، ونقص الكوادر الإشرافية، وانتشار ثقافة الأداء العشوائي، والاعتقاد بأن مؤشرات الأداء جاءت لهدف المراقبة والمحاسبية.

المبحث الأول: الإثراء الوظيفي:

أولاً: مفهوم الإثراء الوظيفي

(أ): مفهوم الإثراء الوظيفي وأهميته

يعرف الإثراء الوظيفي أنه تضمين الوظيفة أكبر قدر من المهام، مع اعطاء الحرية والاستقلالية في اختيار طريقة إنجاز هذه المهام وتحديد التسلسل المناسب لها، كما يعرف أنه وسيلة يمكن للإدارة من خلالها أن تحفز الموظفين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل، عن طريق إسناد مسؤوليات ومهام إضافية لهم؛ مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالاستقلالية والأهمية والمسؤولية والمراقبة الذاتية بهدف تعزيز رضاهم الوظيفي وتعزيز إنتاجيتهم (الماحي وآل ظبية، 2021، 288).

كما عرف الإثراء الوظيفي في معجم المصطلحات على أنه: أحد أساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية المسؤولية والاستقلالية، حيث يتاح للموظف فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة. وهذا يعني التوسع العمودي في الأعمال ويتضمن أسلوب إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، وهذا الأسلوب

يؤدي إلى ارتباط المرؤوس بعمله وزيادة ولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه (بدر،١٩٩٨، ص.٢٢)

ووفقا لـ(الليمون،2019) يعرف إثراء الوظائف بأنه عمل تغييرات في أبعاد الوظيفة وظروفها المادية، والمهام الأساسية من أجل زيادة الرضا الوظيفي للفرد الذي يتحمل مسؤولية أداء مهامه.

والاثراء الوظيفي عملية منح الموظفين درجة عالية من الحرية والاستقلالية في إطار إنجازهم للمهام والأنشطة التي تتعلق في وظائفهم، الأمر الذي يزيد ويحفز شعورهم بالرقابة الذاتية على أنفسهم ومدى قيامهم بالواجبات التي تمنح إليهم، حيث أشارت الدراسات والأبحاث التي أجريت على المنظمات التي تتبنى نهج الإثراء الوظيفي إلى أن الموظفين الذين يتلقون ممارسات الإثراء الوظيفي يقومون بإنجاز مهامهم من خلال استخدام مهاراتهم وقدراتهم على أكمل وجه وعلى أفضل حال، مما يمكنهم من تحدي أنفسهم لإبراز أفضل القدرات التي يمتلكونها، وهذا يجعلهم يشعرون أنهم يؤدون عملًا رائعًا الأمر الذي يقود إلى منحهم حافزاً من طبيعة العمل نفسه بحيث يعد الموظف العمل أنه هو المكافأة التي يحصل عليها(Allemon,2019).

وعرفه (الحرباوي، 2019) أنه النهج الذي تتبناه المنظمات أثناء قيامها بتصميم الوظائف بحيث يستند هذا النهج بشكل أساس على زيادة مستويات التنوع في الأنشطة الوظيفية التي يقوم بها عامل واحد بحيث تتطلب المزيد من المعرفة والمهارات بحيث تزود الموظفين بمزيد من الحرية والتحكم والرقابة والتخطيط للأداء الفردي، وكذلك زيادة فرص وإمكانية التقدم والنمو على المستوى الشخصي والوظيفة بامتلاكه إلى خبرات متعددة.

وعرفه (Divya&Sangeetha،2016) على أنه أي تغيير نوعي في الوظيفة يزيد من مدى الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية الوظيفة، وتعدد المهارات، مما يسمح للعاملين بتحكم أفضل وردود الفعل في بيئة عملهم. وللوظيفة المثراه خصائص.

يتضح مما سبق أن الإثراء الوظيفي يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها إثارة الدوافع الداخلية للفرد، وإذكاء روح الابتكار والإبداع لديه، وإكسابه العديد من المهارات، وتدريبه على تحمل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وزيادة رضاه الوظيفي ودافعيته نحو العمل. وهو دافع مهم لتنمية مهارات الفرد وقدرته للوصول إلى الإبداع في عمله، وهو أيضاً أسلوب مهم لتصميم الوظائف بشكل يساعد على التخلص من الملل والرتابة التي يعاني منها كثير من الموظفين. وحتى يحقق الإثراء الوظيفي الأهداف المرجوة لابد وأن يبنى على أسس سليمة، تناسب طبيعة الوظيفة محل الإثراء، واحتياجات الأفراد ذوي الصلة بها (العنزي،٢٠١٧، ص.٦٣٠).

ويتجاوز مفهوم إثراء الوظيفة توسيع الوظائف بإضافة المزيد من الاستقلالية والمسؤولية إلى الوظيفة، يستند إلى نهج خصائص الوظيفة، إذ يكتب الموظف الاستقلال في صنع القرار ضمن نطاق عمله مما يؤدي إلى رضاه الوظيفي، وتلبية احتياجاته، مما يزيد من كفاءته وفعاليته، ويحقق المستوى المتميز في العمل من خلال إشراكه في عملية تصميم الأداء وتنفيذه وتقييمه (أبو تايه، 2021، ص14).

ويطبق مفهوم الإثراء الوظيفي من خلال زيادة عدد المهام التي يقوم بها الموظف في تأديته لعمله، وإحدى أهدافه التخلص من الروتين والابتعاد عن حالة اللامبالاة. ويركز على جعل المهام تتضمن تنوعا أكبر في محتواها، ومستوى أعلى من المعارف والمهارات، بالإضافة إلى ذلك، تمتع الأفراد بقدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في مختلف المجالات التي تؤدي جميعها إلى الحصول على تجربة أكثر فائدة وذات معنى (بكري، 2015).

وإذا لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم، فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات الموظفين في التخطيط ، والتصميم وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في تلك المناصب لزيادة حماسهم تجاه العمل، ودافعيتهم وتجاوبهم مع التغيرات الواجب حدوثها، كما يشمل أسلوب الإثراء الوظيفي على تخطيط وأداء العمل، وتقييم الأداء والإنجازات هذا الأسلوب يشرك الموظف مع المدير في تخطيط العمل وتصميمه وتقييمه لتحفيز الموظف على أداء عمله، وجعله مسؤولاً عنه، ومن ثم الوصول إلى الكفاءة في الإنتاج (السعيد، 2019) .

(ب): متطلبات تطبيق الإثراء الوظيفي:

(1) تحديد احتياجات المنظمة والموظفين بشكل مسبق وبدقة ووضوح.

(2) تهيئة البيئة المناسبة في المنظمة من حيث الموارد البشرية والبناء التنظيمي المناسب.

(3) دعم الإدارة العليا لهذا البرنامج ووجود الرغبة الجادة في تطبيقه.

(4) إعادة تصميم الوظائف بشكل منطقي وعادل.

(5) عمل برنامج تقييم مناسب وواضح لتعرف مدى الدقة في تطبيق الأهداف (Hassan ،2016).

(جـ): خطوات تطبيق الإثراء الوظيفي:

(1) عمل استبيان بغرض تحديد جميع الأفراد الموظفين وغير الراضين عن وظائفهم، وتحديد الوظائف ذات الثراء المتدني، التي لا تتمتع بالاستقلالية والتنوع، وأيضًا تحديد حاجات الموظفين المهمة في الوظيفة.

(2) بناء البيانات والمعلومات التي حصل الباحث عليها من خلال الاستبيان الموزع في الخطوة السابقة وتحديد خيارات الإثراء الوظيفي التي تتضمن إضافة مهام جديدة للوظيفة أو عمل برامج تدريبية أو قد تشمل إعادة تصميم للوظائف(Magaji،2015).

(3) يتم تصميم برنامج الإثراء الوظيفي من خلال إعادة تصميم الوظائف بشكل كبير والعمل على توصيله للموظفين وابلاغهم بالتغييرات التي حدثت على الوظائف. وتجدر الإشارة إلى أن برنامج الإثراء الوظيفي لا يتوقف عند هذه الخطوات، وإنما يحتاج إلى مراقبة وتقييم من حين لآخر للتأكد من مدى فاعلية تطبيقه (Lunenburg،2015).

وترى الباحثة أنه من الأجدر إشراك الموظفين في عملية وضع الخيارات، وأن مشاركة الموظفين في صنع القرارات وتقييمها يؤدي إلى قبول القرارات وزيادة دافعيتهم لأداء المهام.

(د): معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي:

(1) الإدارة: حيث يجب أن يكون هناك إدارة مناسبة لتطبيق هذا الأسلوب وواعية بالمخاطر، ويجب أن يعمل الرئيس على تحفيز الموظفين وإشراكهم في وضع الخطط والأهداف.

(2) النظام الاشرافي: وهنا يتم تحديد درجة الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يتمتع بها المرؤوسين، وكلما كان الأسلوب الاشرافي أكثر استبدادًا كان من الصعب تطبيق الإثراء الوظيفي (الصرايرة، 2011).

(3) الهيكل التنظيمي: ويتم من خلاله توزيع المهام والواجبات حيث يجب أن يكون هناك نظام وصف وظيفي واضح فيه المهام والواجبات والأجور والحوافز وأن يتمتع بالمرونة (الليمون،2019).

ثانيا: أبعاد الإثراء الوظيفي:

الأبعاد المكونة لفلسفة الإثراء الوظيفي وقد أشير إليها من خلال: (الماحي وآل ظبية، 2021، 288)

أ- **تنوع المهارات:** يتحقق هذا التنوع عندما تكون الوظيفة وفق متطلبات أدائها تحتاج إلى مهارات متعددة، ومتنوعة تتوافر وتنمَى لدى شاغل الوظيفة، أي زيادة المهارات التي يستخدمها الموظف أثناء أدائه لعمله وتنوعها ومن ثم تتوافر فرص الاشباع الذاتي والإبداع والتطور. وهي الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة، وتنطوي على استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة للموظف (العنزي،2017).

وُيعتقد أنه عندما يتم اعتماد مهارة واحدة فقط في أداء المهام بشكل متكرر، فإنها تميل إلى جلب التعب والضغط والملل الذي سيؤثر بدوره على معنويات وإنتاجية الموظفين. إن تنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة، والسماح لهم باعتماد مجموعة متنوعة من المهام في عملهم يساعد في تجنب

التكرار والروتين والملل والتغيب عن العمل. وان استخدام المهارات المتعددة بمثابة وسيلة للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم من أجل أداء أعلى (الخياط،2017). وتعدد المهارات «الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة وتنطوي على استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة للموظف (العنزي،2017)، حيث يعد الموظفون الوظائف عالية التنوع من حيث المهارات أكثر صعوبة بسبب حاجتها لمجموعة المهارات المحددة المطلوبة (Newstorm،2015)، وتخفف الرتابة الناتجة عن النشاط المتكرر، وتمنحهم إحساساً أكبر بالكفاءة وحسن الأداء.

ب- **نوع المهمة:** أي أن تكون المهمة واضحة وأن تكون معروفة النتائج، من خلال سلسلة من الخطوات المتتابعة التي يمارسها الموظف وتعطي قيمة مضافة في كل مرحلة؛ وبذلك سيكون نوع المهمة واضحاً ومتكاملاً من البداية إلى النهاية.

ج- **أهمية المهمة:** وهي درجة التأثير المباشر لمخرجات الموظف على المنظمة والآخرين

وهي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة بشكل كبير على حياة الناس الآخرين، سواء كان هؤلاء الأشخاص في بيئة المنظمة بشكل مباشر أو في البيئة الخارجية (Magaji, 2015).

د- **الاستقلالية:** وهي منح الموظف درجة من الحرية لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله، ويعد ذلك حقاً أساسياً في بناء الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.

وعرفها (Lawal،2015) على أنها الدرجة الكبيرة التي توفر بها الوظيفة الحرية والسلطة التقديرية للعامل في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها أثناء قيامه بالعمل والمشاركة في صنع القرار.

وتعكس درجة الاستقلالية والحياد والموضوعية والقدرة الإدارية التي يمتلكها الموظف في إنجاز المهمة الموكلة إليه، ويمكن الإشارة هنا إلى أن أداء الموظفين يكون بشكل أفضل عندما يكون لديهم مستوى أعلى من الحرية في تنفيذ مهامهم، وكيف سيتم أداء الوظيفة وانجازها، وينظر إلى الاستقلالية الوظيفية على أنها جزء لا يتجزأ من تحفيز الموظفين ومنحهم الشعور أنهم جزء مهم من المنظمة، وليس فقط كآلة لاستخدامها وإصلاحها (Lawal،2015). وهي الدرجة الكبيرة التي توفر بها الوظيفة السلطة التقديرية للموظف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها أثناء قيامه بالعمل، أيضًا تتضمن المسؤولية والحياد، والمرونة التي يتمتع بها الموظفون أثناء عملهم، وهذا يؤثر على درجة أدائهم لأعمالهم ومهامهم الوظيفية. (أبو تايه، 2021، ص.15)

هـ- **التغذية الراجعة الوظيفية:** هي الدرجة (Aziz & Abimbola،2016) التي يتوفر بها تنفيذ أنشطة العمل التي تتطلبها الوظيفة للفرد كالتوجيه والمعلومات الواضحة حول فعالية ادائه، ويمكن أن تكون

الملاحظات ايجابية او سلبية ، لكنها الأفضل عندما تكون متوازنة وبشكل مناسب. وتعد التغذية الراجعة جانبًا فريدًا ومهمًا للتطوير الوظيفي الذي يستلزم مراجعة منتظمة لأداء الموظفين في المؤسسة، ولكنه لا يتوقف عند هذا الحد بل يذهب إلى ابعد من ذلك، التواصل مع الموظفين، وتساعد الى حد كبير في معرفة مدى تقدمهم داخل المنظمة في أداء واجباتهم ومهامهم، ويمكن توفير هذه التعليقات على أساس يومي او اسبوعي او شهري وبشكل منتظم ومتكرر وفي الوقت المناسب (Aninkan،2014). تؤدي هذه الملاحظات والتعليقات إلى رفع الدافع الداخلي للموظف وتحفيزه على القيام بالمزيد ورفع مستوى أدائه للمنظمة (أبو تايه، 2021، 15).

وهي تتيح الحق للموظف في معرفة نتائج أدائه، وتتجلى قيمة التغذي الراجعة في إتاحة الفرصة أمام الموظف للقيام بعملية التقييم ومعرفة نتائج أدائه بنفسه. وهي الدرجة التي يتوفر بها تنفيذ أنشطة العمل، التي تتطلبها الوظيفة للفرد، كالتوجيه والمعلومات الواضحة حول فعالية أدائه (Aziz & Abimbola،2016).

ويجب تصميم الوظائف بحيث يتم تزويد الموظفين بأكبر قدر ممكن من التعليقات. نظرًا لأن الأشخاص يستثمرون قدرًا كبيرًا من وقتهم في العمل، فإنهم يريدون معرفة مدى جودة أدائهم. علاوة على ذلك، فإنهم يحتاجون إلى المعرفة في كثير من الأحيان لأن يختلف، والطريقة الوحيدة التي يمكنهم من خلالها إجراء التعديلات المناسبة هي معرفة كيفية أدائهم حاليًا قد تأتي التعليقات من الله نفسها أو من العملاء أو المشرفين أو زملاء العمل. على سبيل المثال (Lunenburg, 2011,8).

رابعًا: نماذج الإثراء الوظيفي:

ويمكن تحقيقه بطرق عديدة ولعل الأكثر شيوعًا منها نموذج إثراء خصائص الوظيفة الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية وهي: تنوع المهارة وهوية المهمة وأهميتها والاستقلالية والتغذية الراجعة، وهذه المستويات تؤثر على ثلاث حالات نفسية هي: الإحساس بالمعنى، الإحساس بالمسؤولية، معرفة النتائج، والذي طوره كل من: ولدمان وهاكمان.(أندراوس،2008، 59)

نماذج الإثراء الوظيفي: (عباس والزاملي، 2006، 194) (مرشد، 2011، 33)

1- نموذج إثراء العمل من خلال محتوى الوظيفة
2- نموذج إثراء العمل من خلال الفرق المدارة ذاتياً
3- نموذج إثراء العمل من خلال ساعات العمل المرنة
4- إثراء العمل من خلال العمل المكثف
5- إثراء العمل من خلال المشاركة في الوظيفة

المبحث الثاني: تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي:

أولًا: مفهوم الإشراف التربوي:

يعد الإشراف التربوي من الأركان الرئيسة والفاعلة في النظام التعليمي بشكل عام فهو حلقة الوصل والمنعطف الرئيس بين الميدان التعليمي والجهات العليا في التعليم، وهو الجهة المعنية بتشخيص الواقع الفعلي للعملية التعليمية من حيث المدخلات والممارسات والمخرجات، وأيضا يعمل على التحسين والتطوير للعملية التعليمية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع وبما يتلاءم مع التطورات الحديثة التي يمر بها العالم أجمع، ومما أكسبه هذه الأهمية كونه معنيًا بالمتابعة الميدانية لسير العملية التعليمية ومعايشته لمشكلات الميدان التعليمي والمساهمة في وضع الحلول لها، كذا التعامل مع فئات مختلفة (القائد – المعلم – الطالب – الكتاب – المنهج..)(الهيتي، 2022، ص.129–130).

ويهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والعمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التربوية والتعليمية في الميدان، والعمل على توجيه الإمكانات البشرية والمادية، وتنمية المهارات والقدرات الإدارية، فهو يحدد الطرق ويرسمها لتحقيق الأهداف، مما يتطلب على المشرف دورٌ في نجاح العملية التعليمية وديناميكيتها (حسين والفرشوطي، 2018، ص ص. 65–66).

والمشرف التربوي: هو الفرد المؤهل علمًا وخبرة لمتابعة مرؤوسيه من معلمين وعاملين وإداريين، ويقوم بتوجيه إنجازهم وتطويره تقنياً وتربوياً وعلمياً بغرض تحصيلهم الفعال للأهداف المرجوة. (حسين والفرشوطي، 2018، 65–66).

إدارة الإشراف التربوي: مصنع القادة وجمع القيادة ومنارة الريادة، تسعى إلى صناعة التغيير الإيجابي بتهيئة المتعلم والمعلم لمواجهة تحديات العصر وفق منظومة متكاملة ومواكبة لعصر المعرفة وتطوير عمليات التعلم في مختلف البيئات التعليمية وتقويم مخرجاتها بما يحقق جودة الأداء بفكر علمي وعقلية منهجية تستشرف المستقبل ولا تنقطع عن الماضي. (موقع وزارة التعليم، الإشراف التربوي)

القيادة التربوية: هي العملية التي يتمكن من خلالها القائد التربوي أن يؤثر في تفكير الآخرين ويوجه سلوكهم. وقد لنشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها (شاكر، 2021: 3).

ثانيًا: مؤشرات الأداء الاشرافي:

(أ): مفهوم الأداء: يعتبر الأداء الوظيفي أحد العوامل الرئيسة في تحديد الأداء العام للمؤسسة، لأنه عندما يكون لدى الموظفين مستويات عالية من الأداء ستنعكس هذه المستويات على تحقيق جميع أهداف هذه

المنظمة وضمان نجاحها، ويوصف الأداء أنه «النتيجة المتحققة للعمال المهرة في بعض المواقف» (Iskandar Moda،2014). أيضاً عرفه، (Babaeinejad Abbas et al.،2013) على أنه "دراسة وتحليل الموظفين للعمل ومراقبة سلوكياتهم أثناءه من أجل تقييم مدى نجاحهم ومستوى عدم الكفاءة في أداء أعمالهم الحالية وتقييم قدرتها على التطور في المستقبل والتعامل مع مسؤوليات اكبر او الحصول على الترقية. وعرفته حنين (الشريف، 2013) على "أنه سلوك إداري يقوم الموظف من خلاله بتنفيذ مهامه لتحقيق الهدف المخطط له ويتأثر بقدرة الموظف واستعداده والبيئة التنظيمية حوله بما في ذلك دعم زملائه، وأسلوب الاشراف، والظروف المادية للعمل ومتطلبات وتحديات الوظيفة والعملاء الذين يتلقون خدمته".

(ب): مؤشرات الأداء الاشرافي:

وفقا لوزارة التعليم (1439) فإن مؤشرات الأداء الإشرافي من مؤشرات الأداء في النظام التعليمي وتهدف إلى التعرف على مستوى الأداء في عملية الإشراف التربوي وهي "مؤشرات موقفية كمية ونوعية، تتطلب ديناميكية متزنة ورزينة للتطوير، تستهدف العمليات في منظومة الإشراف التربوي؛ لرفع مستوى الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف بصفة مستمرة؛ لتحقيق المنافسة والشفافية"(ص. 9-17).

وهي بالتالي عبارة عن معايير كمية وكيفية محددة وقابلة لقياس، تهدف إلى التحقق من مستوى وواقع الأداء في عملية الإشراف التربوي في النظام التعليمي ولذلك فإن قياس مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية بات مطلبًا أساسيًا وملحًا لتعرف مدى نجاحها، ومدى كفاءتها الداخلية والخارجية، ومدى جودة مدخلتها وعملياتها ومخرجاتها. (عسيري، 2023، 76).

وتعد منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي أحد الأساليب المستخدمة لتقييم وقياس مستوى الأداء المؤسسي في مجال الإشراف التربوي، حيث تمكن قيادات النظام التعليمي في المستويات الوسطى والعليا من الاطلاع على آلية سير عملية الإشراف التربوي في الميدان التعليمي. وقد بدأت الوزارة في تطبيق منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي بشكل رسمي في قطاع التعليم العام مع مطلع العام الدراسي 1435-1436هـ (وزارة التعليم، 1437؛ وزارة التعليم، 1439؛ وزارة التعليم، 2015). وتقوم الوزارة بتحديث هذه المنظومة بشكل دوري ومنتظم، وإصدار دليل دوري لها.

وجاء تطبيق منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي لتحقيق مجموعة من الأهداف، حيث يتمحور الهدف العام حول زيادة فاعلية منظومة العمل الإشرافي وتحسين كفاءتها، من خلال المتابعة المستمرة للأداء الإشرافي على المستوى الفردي والمؤسسي. كما تهدف منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية شملت: التعرف على اتجاهات التغيير في الأداء، وتحديد جوانب الضعف في المنظومة

الإشرافية، وتوفير أدوات لتقييم الأداء بشكل علمي ودقيق، وإيجاد بيئة عمل تنافسية ومحفزة للأداء الفعال، وتوجيه الأداء الإشرافي نحو اتجاهات مرغوبة (وزارة التعليم، 2015).

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث يصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب (القحطاني، 2010، 179).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (1102) قائدًا من قيادات الاشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، حسب إحصائيات وزارة التعليم في المملكة العربية للعام الدراسي 1445– 1446 (إحصائية ادارة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم، 1445).. والجدول الآتي بين توزعهم حسب المسمى الوظيفي والجنس

جدول (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي والجنس

المسمى الوظيفي	ذكور	اناث	المجموع	النسبة المئوية
مشرفي العموم بالإدارة العامة للإشراف التربوي	335	387	722	%65.5
مدراء الإشراف التربوي بإدارات العموم	10	7	17	%1.5
رؤساء الاشراف بإدارات التعليم بالمحافظات	22	21	43	%3.9
مدراء المكتب التعليم	105	18	123	%11.2
مساعدو مديري مكاتب للشؤون التعليمية	99	98	197	%17.9
المجموع	571	531	1102	%100

عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة إلكترونيا على جميع افراد المجتمع، واستجاب منهم (318) قائدًا وقائدة من قيادات الإشراف التربوي في السعودية بنسبة (28.9%)، وبطريقة العينة المتيسرة، والجدول (2) يبين توزيع افراد العينة تبعا لمتغيراتها.

جدول (2) يبين توزيع أفراد العينة تبعا لمتغيراتها. (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجنس)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	194	%61
	ماجستير	78	%24.5
	دكتوراة	46	%14.5

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
	المجموع	318	%100
عدد سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	19	%6
	10– 15	29	%9.1
	أكثر من 15 سنوات	270	%89.9
	المجموع	318	%100
الجنس	ذكر	162	%50.9
	انثى	156	%49.1
	المجموع	318	%100

أداة الدراسة:

تصميم استبانة كأداة للبحث من إعداد الباحثة في ضوء مشكلة البحث وأسئلته وأهدافه، والاستفادة من الإطار النظري، وكذلك الاطلاع على استبانات عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث مثل دراسة العنزي (2017) ودراسة دراسة الوذياني (2014)، ودراسة حسين والفرشوطي (2018) بالإضافة لمتابعة المشرف العلمي، ورأي المحكمين. وتم تدريجها تدريجًا خماسيًا وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، عير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

وتكونت من جزئين: الجزء الأول: تناول المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة واشتمل على: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجنس. والجزء الثاني: متطلبات تطوير أداء قيادات الاشراف التربوي في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي وله (11) فقرة.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما:

أولًا: الصدق الظاهري (المنطقي) أو صدق المحكمين:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية على عدد من المُحَكِّمين الخبراء والمختصين التربويين في العلوم التربوية في الجامعة وعددهم (12) محكمًا للتأكد من أن الأداة تقيس الأهداف المراد قياسها، وإبداء أي اقتراحات، أو إضافات أخرى.

ثانيًا: صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق البناء الداخلي للأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون عن طريق توزيع الأداة على عينة استطلاعية قوامها (20) قائداً وقائدة من قيادات الاشراف التربوي من مجتمع الدراسة، ومن خارج العينة

الأساسية للدراسة، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط المصحح بيرسون لارتباط لكل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد، ويجب وجود دلالة إحصائية لارتباط الفقرة مع الأداة ككل للإبقاء على الفقرة في الأداة.

إجراءات تطبيق الدراسة: قامت الباحثة بإعداد الدراسة الحالية وفق الإجراءات الآتية:

- تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، والاطلاع على الأدب النظري.
- عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على عدد من المحكمين من أهل الاختصاص في الجامعة، من أجل التأكُّد من صدقها.
- تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، وثباتها من خلال تطبيق أداة الدراسة، على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة.
- تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة الكترونياً وجمع البيانات، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة التي تم التوصُّل إليها ومناقشتها، وتقديم التوصيات، والمقترحات المناسبة حول موضوع الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات الكمية. ومن هذه الأساليب الإحصائية ما يلي:

- حساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) لحساب الصدق الداخلي لأداة الدراسة.
- حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Deviation Standard)

مقياس الحكم على الاداة:

تم استخدام المعادلة التالية لتحديد معيار الحكم وهي: طول الفئة (أعلى قيمة في تدريج الأداة – أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات في التدريج: طول الفئة = (5−1) = 4÷ 5= 0.80

جدول (3) معيار الحكم على مستوى أداء القيادات الاشرافية

قيمة المتوسط الحسابي	التدريج	المستوى
1.00–أقل من 1.80	غير موافق بشدة	قليل جداً
180 –أقل من 2.60	غير موافق	قليل

2.60–أقل 3.40	محايد	متوسط
3.40 –أقل 4.20	موافق	كبير
4.20 – 5.00	موافق بشدة	كبير جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

السؤال: ما متطلبات تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات كما في الجدول (4) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية :

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات تطوير أداء قيادات الاشراف التربوي في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي مرتبة ترتيب تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	منح المشرف التربوي فرصة لممارسة مهارات متنوعة ومختلفة لأداء عمله الإشرافي.	4.28	.88	1	كبير جدا
3	وجود الرغبة لدى المشرف التربوي لتطوير أداءه وفق مدخل الإثراء الوظيفي.	4.28	.70	1	كبير جدا
10	مراعاة الرؤساء لأهداف وقيم المشرف التربوي.	4.21	.86	3	كبير جدا
9	بناء برامج للتنمية المهنية المستدامة للمشرفين التربويين تمكنهم من التعامل باحترافية مع تقنية المعلومات والبرمجيات اللازمة لتطوير أدائهم	4.19	.93	4	كبير
7	المشاركة الفعلية للمشرف التربوي قي وضع الخطط والأهداف لمهام عمله	4.10	.96	5	كبير
3	بناء وصف وظيفي يراعي الحوافز المادية والمعنوية	4.09	1.0	6	كبير
8	دعم الإدارة للمشرف التربوي لتحسين وتطوير أداءه بناءً على نتائج التقييم الدورية	4.07	.97	7	كبير
11	مراعاة الرؤساء للأوضاع الحياتية المشرف التربوي	4.06	.96	8	كبير
1	دعم الإدارة العليا لتطوير أداء المشرف التربوي من منظور الإثراء الوظيفي	4.05	.97	9	كبير
6	منح أعضاء الفريق الاشرافي حرية وضع الآليات والجداول الزمنية المناسبة لتنفيذ مراحل العمل الإشرافي	4.03	.94	10	كبير
5	تمتلك الإدارة العليا أولويات وتوجيهات محددة وواضحة لمهام المشرف التربوي	3.78	1.0	11	كبير
الدرجة الكلية		4.11	.70	–	كبير

تشير النتائج في جدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمتطلبات تطوير أداء قيادات الاشراف التربوي في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي جاء بمتوسط حسابي بلغ(4.11) ، وانحراف معياري (0.70)، ومستوى موافقة كبير، كما يلاحظ ثلاث فقرات جاءت بمستوى موافقة كبير جدا، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.28–4.21)، و(8) فقرات جاءت بمستوى موافقة كبير وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.19–3.78) ، كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية للفقرات، جاءت أقل من واحد صحيح وواحد صحيح وهذا يشير عدم تباين وجهات نظر افراد عينة الدراسة.

وقد جاء في المراتب الأولى الفقرات رقم (4) التي نصت على" منح المشرف التربوي فرصة لممارسة مهارات متنوعة ومختلفة لأداء عمله الإشرافي." بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري بلغ (0.88)، ومستوى موافقة كبير جدا، والفقرة رقم(3) التي نصت على" وجود الرغبة لدى المشرف التربوي لتطوير أدائه وفق مدخل الإثراء الوظيفي" ، وهذه النتيجة قد تعزى إلى ما يراه أفراد عينة الدراسة من أن أسلوب الإثراء الوظيفي يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم، وأن من المتطلبات الضرورية لتطوير أداء القيادات الاشرافية منحها مزيد من الصلاحيات لممارسة اساليب اشرافية متنوعة وعدم حصر الاشراف التربوي بالزيارات الصفية كالإشراف بالأهداف والإشراف الإكلينيكي، والإشراف التطويري، وأن ينطلق المشرف التربوي في أداءه لعمله من سلطته المهنية وليس من السلطة الوظيفية، وأن يقيم حوارا مع المعلمين يعمق من خلاله القيم المهنية لديهم، ويعزز ممارساتهم التعليمية، فعندما تزداد السلطة المهنية تطورا ونضجا يزداد معها حس المعلم بالمسؤولية ، وعندما تعطى للمشرف التربوي الفرصة للتطوير وينطلق من سلطته المهنية فإنه يهيئ المناخ التعليمي المناسب للمعلمين كي يدركوا ان التعليم كمهنة يتبع اساليب متنوعة ومتصلة بمراحل النمو المعرفي والسيكولوجي للتلاميذ. فعندما تعطى للمشرف التربوي الفرصة للتطوير ووجود الرغبة لديه في ذلك فانه يوجه جهوده لبناء معايير اخلاقية تحكم سلوك الأفراد وتعزز لديهم قيم الانتماء والالتزام نحو المهنة، ويقل اعتماد المشرف التربوي على الضبط الخارجي للمعلمين ويزيد من اعتمادهم على مخزونهم الوجداني وعلى شعورهم بالالتزام الذاتي نحو واجباتهم ومسؤولياتهم.

وجاء في المرتبة الاخيرة الفقرات رقم (5), التي نصت على "مراعاة الرؤساء للأوضاع الحياتية المشرف التربوي "بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري مقداره (1.02)، ومستوى موافقة كبير، والفقرة رقم (1) التي نصت على " دعم الإدارة العليا لتطوير أداء المشرف التربوي من منظور الإثراء الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري مقداره (1.02)، ومستوى موافقة كبير، والفقرة

رقم (6) التي نصت على " منح أعضاء الفريق الاشرافي حرية وضع الآليات والجداول الزمنية المناسبة لتنفيذ مراحل العمل الإشرافي "بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري مقداره (1.02)، ومستوى موافقة كبير، والفقرة رقم (5) التي نصت على" تمتلك الإدارة العليا أولويات وتوجيهات محددة وواضحة لمهام المشرف التربوي" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري مقداره (1.02)، ومستوى موافقة كبير،

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يراه أفراد عينة الدراسة من أن من متطلبات تطوير أداء قيادات الإشراف التربوي دعم الإدارة العليا لجهاز الاشراف التربوي، فالإشراف التربوي عملية متكاملة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، من خلال ما تقدمه من دعم وإرشاد مهني، وفق معايير وأساليب إشرافية متنوعة، تعمل من خلالها على رفع كفاءة المعلم بما ينعكس على أدائه وأداء طلابه وزيادة مستوى تحصيلهم الدراسي، كما أنها عملية إنسانية في المقام الأول، تسعى إلى تحسين مهارات المعلم وخبراته ومعارفه، وإلى تشجيعه على البحث والابتكار، من خلال علاقة تفاعلية تعاونية قيادية واقعية مرنة قادرة على التأثير في سلوكياته وتغيير ممارساته، بما يحقق أهداف النظام التعليمي، ولن ينجح المشرف التربوي بأداء مهامه ما لم يكن هناك دعم من قبل الإدارة العليا ومساندة لعمل المشرف التربوي وتقديم التسهيلات المناسبة لهم

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصّل إليها البحث؛ تم التوصل إلى عددٍ من التوصيات وهي على النحو الآتي:

–أهمية رفع القناعة لدى المشرفين التربويين بأهمية الاثراء الوظيفي في تطوير الأداء من خلال الندوات وورش العمل

–زيادة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمشرفين التربويين لتطوير أدائهم في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي.

–منح القيادات الاشرافية مزيد من الصلاحيات والاستقلالية للممارسة أدوارهم بفاعلية وحرية.

–بناء برامج للتنمية المهنية المستدامة للمشرفين التربويين تمكنهم من التعامل باحترافية مع تقنية المعلومات والبرمجيات اللازمة لتطوير أدائهم.

المراجع

أولًا– المراجع العربية:

أبو تايه، سعود (2021). أثر إثراء الوظائف على أداء الموظفين – دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 6(16)، 10 –24

الأشقر، هشام. (2016). دور مؤشرات الأداء الإشرافي في زيادة فاعلية المشرف التربوي في محافظة الأحساء التعليمية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أندراوس جمال، ومعايعة عادل سالم (٢٠٠٨). *الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات*، الأردن، عالم الكتب الحديث.

بدر، شهاب إبراهيم (١٩٩٨). معجم *مصطلحات الإدارة العامة*. عمان، دار البشير.

بكري، زياد علي (2015). أثر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين. دراسة حالة: الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير، كلية التجارة / قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الجنابي، صاحب عبد مرزوك(2019). إستراتيجيات القيادة والإشراف. دار اليازوري العلمية

الجهران، هناء محمد (2020). درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط

الحرباوي، مريم محمد(2019). مدى تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل

حسين، بانقا طه الزبير؛ والفرشوطي، أحمد عبد الغني (2020). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الإسلامية بغزة، 28(1)، 661-681

الخياط، ماجد (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31 (8) 1386- 1396

الداوود، هدى سعد (٢٠٢٢). واقع تطوير الأداء لمديرات مكاتب التعليم(بنات) بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، ٨(١)، ٢٧٩- ٣٠٤

رؤية المملكة 2030 (2016). برنامج تنمية القدرات البشرية. (vision2030.gov.sa) تم استرجاعه في 10/ 5/ 1444هـ.

الزهراني، هند (2017). دراسة تقويمية لتطبيق منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي والمدرسي في إدارة تعليم محافظة الخرج. رسالة ماجستير، جامعة الأمير سطام.

السعيد، نجلاء عبد القادر إبراهيم (2019). مدى أهمية ضوابط اختيار قيادات مدارس التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية. *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، 74 (2)، 782-812.

شاكر، أسماء (2021). ما هو مفهوم القيادة التربوية في النظام التربوي ، موقع عربي، 12 آب مصر

الشريف حنين (2013). أثر المساءلة الإدارية على أداء الموظفين الإداريين بوزارة التربية والتعليم والتعليم العالي. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية– غزة 2013، ص30.

الشهري، عبد الله عوض (2011). *تقويم أدوار مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طيبة.

الشهري، غادة محمد (2017). *دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الإستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بحافظة النماص*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد

الشورة، محمد سليم خليف؛ والعمد، مجد مروان عبد الرحيم (2018). الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي وأداء الموظفين: مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردن. *مجلة الأثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 4 (1)، 123–189.

الصرايرة خالد (2011). الأداء الوظيفي للمعلمين الموظفين في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام. مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1، ص: 601 – 652

الصعيدي، عمر بن سالم بن محمد (2020). درجة تطبيق قادة المدارس لمعايير تكنولوجيا التعليم من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (25)، 287–370.

عباس، سهيلة؛ والزاملي، علي (2006). الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء. *مجلة العلوم الإنسانية*، السنة الرابعة، **4**(31).

العتيبي، نواف محمد(٢٠١٣). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية بين التأصيل المنهجي والتطبيقي. الكويت: دار المسيلة للنشر

عسيري، محمد علي محمد آل فهدة. (2023) اتجاهات المشرفين التربويين: نحو تطبيق منظومة مؤشرات الأداء الإشرافي. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، ع20، 73 – 105.

العنزي، فوزية تايه شميلان (٢٠١٧). واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة التربية*. جامعة الأزهر، 2 (176)، 614–690.

العمري، أحمد يحي محمد(2018). دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج2،ع 21، 1–26.

الفوزان، إلهام بنت إبراهيم بن فوزان، والثبيتي، خالد بن عواض بن عبدالله. (2021). تصور مقترح لتطوير منظومة الأداء الإشرافي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز – الآداب والعلوم الإنسانية، مج29،ع6، 452–478.

القحطاني، مبارك. (2016). معوقات تطبيق مؤشرات الأداء للمشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الليمون، بشرى (2019). أثر الاثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى الموظفين في شركة البوتاس العربية –دراسة حالة. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الاقتصاد، عمان، الاردن.

الماحي، محمد الأمين أحمد؛ وآل ظبيه، عبد العزيز أحمد (2022). أثر الإثراء الوظيفي على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاعي توزيع الكهرباء بالسودان والمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 28 (2)، 285–315.

مرشد، أشواق عبد الرسول (2011). *الإثراء الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة للعاملين في المؤسسة الكويتية للتطور العلمي*. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية، البحرين

نواوي، إلهام. (2016). واقع تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي وعلاقتها بالكفايات المهنية للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى.

الهيتي، سداد عبدالرحمن(2022). الإشراف التربوي الإلكتروني. مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، س51، ع205، 129–144

الوذياني، محمد معيض (2014). اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي. *مجلة دراسات*، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 41(2)، 862–880

وزارة التعليم، الاشراف التربوي الإشراف التربوي(moe.gov.sa)

وزارة التعليم. (2015). منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي. الرياض: الإدارة العامة للإشراف التربوي.

وزارة التعليم. (1439). منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي. الرياض: الإدارة العامة للإشراف التربوي.1

وزارة التعليم (1437). *الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام*. الإصدار الثالث.

ثانيًا– المراجع الأجنبية:

Allemon, B.(2019). The effect of job enrichment on achieving motility for accomplishment among the employees of Arab Potash Company: a case stady. Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Faculty of Economics, Amman, Jordan.

Aninkan. D.(2014). The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction among Employees in the Ogun State Polytechnics. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(3), 19-26.

Aziz, R. and Abimbula, M. (2016). Job enrichment and work-related attitudes of non-academic faculty members in selected state universities in Lagos State. International Journal of Human Resource Studies, Vol. 6, No. 1, p. 89-104

Babaeinejad Abbas, Rahmatian Elnaz, Shamsadini Soheila (2013). The study of the relationship between job enrichment and organizational effectiveness in Bam organizations. Journal of basic and applied scientific reseaarch,280-285, 5 (3), behavior at work (13th Ed.). New York: McGraw-Hill.

Divya, S.R.Pujar and K.Sangeetha. (2016). JOB ENRICHMENT AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN IT INDUSTRY. Asia Pacific Journal of Research, Vol: I. Issue XLIV.169 – 162 ،

Feder, Ira. (2013). Customized Job Enrichment and its Effect on Job Performance. Business& Economics, Education.P.33. ISBN-1- 58112- 069-9

Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences.22-15 ،(1)6 ،

Iskandar Muda. (2014). Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No – 73 ؛2 . .80

Lawal, A. A. (2015). "Developing employees for improved performance" Journal of Liberal studies vo1. No.80 – 71 ،2 .

Lunenburg Fred (2011). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. International Journal of Management, Business and Administration . VOLUME 15, NUMBER 1

Magaji, N. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private universities in South-West

Newstrom, J. W. (2015). Organizational behaviour: Human Nigeria. Journal of Arts, Science & Commerce, 6(2), 67-75