



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩١) العدد الثالث ج (٢) يوليو ٢٠٢٥



تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع بإدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح

إعداد

د. عفاف عناد مفرح العنزي أريج بنت سليمان الفريح د. أملاك سليمان الصلال
مشرفة تربوية مشرفة تربوية مشرفة تربوية
Afaf.inad@gmail.com a.alfreaih@gmail.com Malaksallal@hotmail.com

إشراف

أ.د/ ابراهيم حنش الزهراني
أستاذ الإدارة التربوية-كلية التربية-جامعة القصيم

المجلد (٩١) العدد الثالث ج (٢) يوليو ٢٠٢٥ م

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة لتقديم نموذج مقترح يسهم في الارتقاء بمستوى إنتاجية الإشراف التربوي، الكشف عن درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع، الكشف عن درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام في الإشراف التربوي، كذلك التوصل لمتطلبات تطوير الإدارات والأقسام، استخدمت الدراسة اتبعت الدراسة الحالية على النموذج الفلسفي البراجماتي، والاستعانة بالمدخل المختلط والتصميم التفسيري التتابعي، في المرحلة الكمية تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٠٣) مشرف عبر أداة الاستبانة، وفي المرحلة النوعية تم إجراء مقابلة مع (١٣) مشرف. وتلخصت نتائج الدراسة بما يلي: جاء المتوسط الكلي لبعـد إمكانية تطوير بعـد أداء الإدارات والأقسام بدرجة عالية، جاء المتوسط الكلي لبعـد إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام بدرجة عالية، وفي ضوء ذلك تم تقديم عدد من المتطلبات لتطوير الإدارات والأقسام، وتقديم نموذج مقترح يحوي (مقدمة، مسوغات، منطلقات، أهداف، مراحل بناء، متطلبات تنفيذ، معوقات ومقترحات للتغلب عليها.

Study Abstract:

The study aimed to present a proposed model that contributes to enhancing the productivity level of educational supervision, to identify the degree of possibility for developing the departments and divisions affiliated with educational supervision in general education in light of the diversity management approach, and to examine the potential for developing work teams within these departments and divisions. It also sought to determine the requirements for such development.

The study employed a mixed-methods approach with a sequential explanatory design. In the quantitative phase, a simple random sample of 303 supervisors was selected using a questionnaire as the research tool. In the qualitative phase, interviews were conducted with 13 supervisors.

The findings revealed the following: the overall mean score for the dimension of the possibility of developing the performance of departments and divisions was high. Similarly, the overall mean score for the possibility of developing work teams within the departments and divisions was also high. Based on these findings, the study presented several requirements for developing departments and divisions, along with a proposed model that includes: an introduction, justifications, foundations, objectives, stages of construction, implementation requirements, challenges, and suggestions for overcoming them.

مقدمة الدراسة:

يعيش العالم العديد من التطورات السريعة والتي تستوجب مواكبتها والتماشي معها، وتعد المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها الإدارية، محل العديد من التحولات في ميادين العلوم المختلفة التي تتعامل معها، ويزخر الميدان التعليمي والتربوي بالعديد من الاتجاهات الحديثة التي تسعى لتحسين ممارساتها وتحقيق المستهدفات المخطط لها.

إن الاهتمام المستمر بالمساءلة في التعليم قد جدد التأكيد على ضرورة توضيح دور ومساهمات جميع العاملين في مجال التعليم ومن بينهم مشرفو المدرسة، وبالمثل فإن اللامركزية والتغيير في المدرسة يمليان أيضًا أدوارًا ومسؤوليات إضافية على المشرفين التربويين؛ وبالتالي هناك حاجة إلى نماذج جديدة في الإشراف التربوي، وخلق قبول للتحديات الحالية لصنع تعليم جيد للجميع في القرن الحادي والعشرين (Ovando, M et al, 2003). وقد عُقدت العديد من المؤتمرات بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالإشراف التربوي ومن ضمنها مؤتمر القيادة والإدارة التربوية المنعقد في جدة بتاريخ ٢٩ نوفمبر - ١ ديسمبر ٢٠٢٢م. والذي أوصى بضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة بفاعلية، وتنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وضعف الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وأن يكون تنويع هذه الأساليب حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى المؤتمر والمعرض الدولي للتعليم المنعقد في الرياض بتاريخ ٨ مايو ٢٠٢٢م، والذي أوصى بزيادة الاهتمام بنظام الإشراف التربوي، وتنمية قدرات المشرفين وعقد المؤتمرات والندوات لزيادة وعيهم بالاتجاهات الحديثة في الإشراف وعدم التركيز على الزيارة الصفية باعتبارها الأسلوب الوحيد لإرشاد وتقييم المعلم والاتجاه نحو تقييم جميع العناصر المؤثرة في الموقف التعليمي. (آل مداوي والكيلاني، ٢٠٢٣). وقد أوصت العديد من الدراسات بذلك كدراسة قدوري (٢٠١٩) التي أكدت ضرورة الاهتمام بتطوير أداء المشرفين في جوانب متعددة، ودراسة الحربي (٢٠٢٠) التي أوصت بتوجيه الإشراف التربوي نحو الاحتياج التعليمي،

ودراسة الكندي (٢٠١٨)، ودراسة الهاجري (٢٠٢١) التي أكدت وضع الخطط التدريبية للاستفادة من خبرات المشرفين.

كما أكدت فلسفة الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة إلى أن التعامل مع المدرسة كوحدة تعليمية واحدة يتطلب تغيير الصورة الذهنية من الإشراف الفردي إلى العمل ضمن فريق إشرافي متنوع الخبرات، ويعمل على بناء تصور لواقع المدرسة، وينطلق منه لتحقيق أهداف محددة، ويسعى الفريق الإشرافي إلى غرس ثقافة مدرسية قادرة على تحمل المسؤولية تجاه الأداء المدرسي ومستوى مخرجات التعليم. (وزارة التعليم، ٢٠٢٤)

كما ينبغي أن تكون هذه الفرق فاعلة ومنسجمة في بناء مخطط له بإحكام، ولكي يتحقق ذلك لابد من استثمار الاختلاف والتنوع في مهارات أعضاء هذه الفرق بما يحقق التكامل، الذي يضمن تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.

وقد أوضح الصباغ (٢٠١١) أن المنظمات المعاصرة هي التي تحترم الاختلافات والتنوع وتستفيد من المهارات والخبرات المتنوعة التي يمتلكها الموظفون في المؤسسات المختلفة؛ بحيث يعملوا على توظيف التباين للولوج إلى أفكار جديدة ومبتكرة؛ وهذا يساهم في تحقيق أهدافها بسرعة، ويمنحها ميزات تنافسية قياساً بغيرها، ويتحقق ذلك بمزيد من اجتذاب الموهوبين في المجالات المختلفة. وقد أكدت كثير من الدراسات على أهمية نشر ثقافة التنوع والاختلاف ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات المختلفة من ذلك دراسة شواهنة وغانم (٢٠٢٢)، دراسة النعيمي والشكر (٢٠١٦)، دراسة الحمزة (٢٠١٧).

وتعد المؤسسات التعليمية واسعة الانتشار، كما تحظى بوجود عدد كبير من الطاقات البشرية التي تحمل تنوعاً واختلافاً على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية كمعلمين ومشرفين ورؤساء أقسام ومدراء إدارات.

فالمشرف التربوي يجب أن تتوفر فيه المعرفة في حقول شتى مثل فلسفة التربية وتكنولوجيا التعليم، ونظريات التعلم وطرق التدريس، والقياس والتقويم، والإدارة وفن

الاتصال، والمناهج والمقررات، وتاريخ التربية، ونظم الإشراف التربوي وفلسفته، ومبادئ الإرشاد والتوجيه (الردادي، ٢٠١٨).

وفي ضوء ما تقدم وانطلاقاً من توجهات وزارة التعليم الحديثة في تطوير الإشراف التربوي وتوجيه عمل المشرفين في الميدان في صورة تشاركية تكاملية داعمة لاحتياجات المدارس، أتت هذه الدراسة تسعى لتطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع وتقديم نموذج مقترح يساهم في تحسين الأداء التعليمي والتربوي في إدارات التعليم بمناطق المملكة.

مشكلة الدراسة:

وقد أكدت دراسة (قرادي، ٢٠٢٣) أنه انطلاقاً من دور نمط الإشراف التربوي الهادف إلى تجويد منظومة التعليم بكامل مكوناتها وعناصرها وتطويرها، وإحداث التكامل بينها، بما يضمن تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، والعمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين وتطوير العملية التربوية. (شعلان، ٢٠١٦) فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل العمليات الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة، والبنى التنظيمية والهيكلية للإشراف التربوي وتطويرها، ليتمكن المشرف التربوي من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفاعلية؛ وذلك كون الإشراف التربوي منهج تطبيقي يجمع ما بين العديد من وظائف الإدارة من تخطيط وقيادة ورقابة وتنمية مستمرة للموارد البشرية والمادية والفنية بأسلوب مرن فيه ديناميكية خاصة وأفاق من الحرية والإبداع معاً. (الطعجان، ٢٠١٢).

وقد تناولت الكثير من الدراسات الإشراف التربوي وسبل تطوير أداء المشرفين ومن ذلك دراسة قدوري (٢٠١٩) التي أكدت أنه لا بد من تطوير وتجديد الإشراف التربوي ليتناسب مع عمليات التحسين والتمكين وأهمية تفعيل الإشراف الداعم، ودراسة العتيبي وآخرون (٢٠٢٤) التي خلصت بتصور مقترح أكد على ضرورة تطوير مهارات الإشراف والتوجيه التربوي. ودراسة الدعجاني، والداود (٢٠٢٢) التي جاء فيها أن واقع الإشراف التربوي جاء بدرجة متوسطة. كما أوضحت دراسة الدجاني (٢٠١٣) وجود علاقة إيجابية

بين درجة ممارسة المشرفين لسلوك الإشراف التشاركي ومستوى فعالية المعلمين، ومن جانب آخر جاءت دراسة العرفج، العجمي، والكثيري (٢٠١٩) بإيضاح نقص العناصر والكوادر البشرية من المشرفات التربويات المتخصصة في بعض المهام.

مما يؤكد أن في تحقيق المشاركة والتنوع أهمية لرفع مستوى أداء العمل الإشرافي من خلال احتكاك الخبرات المتفاوتة والمتنوعة وتحقيق التكامل في مهماته الموكلة إليه بما يحقق التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية.

كما أدركت المنظمات في هذا الوقت دورها يجب ألا يقتصر فقط على توسيع أنشطتها وزيادة منتجاتها وخدماتها وتعظيم أرباحها، بل يجب التوجه إلى نشاطات ذات أبعاد اجتماعية وثقافية وأخلاقية تجعل حياة العاملين أفضل في المنظمات التي يعملون بها (أبو النصر، ٢٠٢٢)، وهذا ما يبرر ما جاءت به نتائج الكثير من الدراسات، كدراسة الربيعي والمولى (٢٠٢٠) والتي جاء فيها أن إدارة التنوع للموارد البشرية تحتل أهمية كبيرة في تعزيز الانغماس الوظيفي، كما أكدت ذلك دراسة كل من بشارة (٢٠٢١)، دراسة مصطفى (٢٠٢١)، دراسة نزهة وشخار (٢٠٢٢). مما يؤكد أن التنوع فرصة وسمة مميزة للعاملين في المؤسسة يجب استثمارها والاستفادة.

ومن هذا المنطلق وجدت الباحثات أهمية البحث في تطوير الإشراف التربوي ها في ضوء مدخل إدارة التنوع وتقديم نموذج مقترح يسهم في الارتقاء بمستوى إنتاجية الإشراف التربوي وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع؟
٢. ما درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء

مدخل إدارة التنوع تعزى للمتغيرات التالية: (القسم-التخصص-المؤهل-عدد سنوات الخبرة)؟

٤. كيف يمكن أن تسهم نتائج الدراسة النوعية في تفسير نتائج الدراسة الكمية المتطرفة؟
٥. ما النموذج المقترح لتطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟
أهداف الدراسة:

- ١- الكشف عن درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع.
 - ٢- الكشف عن درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع.
 - ٣- معرفة الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع تعزى للمتغيرات التالية: (القسم-التخصص-المؤهل-عدد سنوات الخبرة).
 - ٤- التوصل لمتطلبات تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع.
 - ٥- بناء نموذج مقترح لتطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع في المملكة العربية السعودية.
- أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من اعتبارات عدة، من أهمها ما يلي:
١. تستمد الدراسة أهميتها كونها تتناول موضوع تطوير الإشراف التربوي والذي يعد أحد التوجهات الحديثة في وزارة التعليم التي اتجهت لتجديد منظومة الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة.
 ٢. تسهم هذه الدراسة في معرفة أبعاد التنوع التي يمتاز بها المشرف التربوي.

٣. تعد هذه الدراسة إثراء للمكتبة البحثية والأدب النظري المتعلق بتطوير الإشراف التربوي.
٤. يؤمل أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين بتطوير الإشراف التربوي من خلال الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والنموذج المقدم فيها خاصة مع التغيرات المرحلية التي تمر بها إدارات التعليم في المناطق في ضوء توجهات الوزارة ورؤيتها.
٥. يؤمل أن تكون هذه الدراسة رافداً مشجعاً للباحثين مستقبلاً في تقديم مساهمات وإثراءات بحثية تكون مجال دراسات جديدة تتعلق بمتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة فيها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من اعتبارات عدة من أهمها ما يلي:
١. تسهم هذه الدراسة في معرفة متطلبات تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع.
 ٢. قد يفيد النموذج المقدم في هذه الدراسة تطوير الإشراف التربوي في إدارات التعليم التابعة للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية بما يوافق التوجهات والتطلعات الحديثة، ويسهم في الاستفادة من المشرف التربوي.
 ٣. قد يفيد هذا النموذج صانعي القرار في وزارة التعليم بالأخذ بنتائج الدراسة في تحسين وتطوير الإشراف التربوي، وحسن انتقاء العاملين فيه، وتطوير مهارات المشرفين التربويين التابعين لإدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

الإشراف التربوي:

"عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨، ص ٢٩)

وتعرفها الدراسة إجرائياً:

العملية الأكاديمية التربوية التي تهتم بدراسة واقع الموقف التعليمي والتربوي بصورة مستمرة بما يحقق الموائمة بين مستجدات وتطورات الميدان من جانب واحتياج المدارس من جانب آخر، يقوم بذلك خبراء قادرين على استخدام أساليب متطورة وتقنيات مختلفة تمكنهم من

اكتشاف وتقييم الموقف التعليمي والتربوي ومن ثم صنع القرار وتوفير الحلول المناسبة بما يمكن المدرسة من القدرة على الارتقاء بمستوى الممارسات التعليمية والتربوية وتحسين الأداء التعليمي والتربوي.

إدارة التنوع:

تعريف روزفلت Roosevelt(2014): "إدارة التنوع والاختلاف هي أسلوب أو نمط إداري حديث نسبياً يسمح للمنظمة بتحقيق مستوى جيد من الإنتاجية والمردودية عن طريق يد عاملة غير متجانسة وغير متماثلة، والعمل كمجموعة واحدة متجانسة مع الاستفادة من جميع المهارات والمعارف لدى جميع العاملين بغض النظر عن تنوعهم واختلافهم".

وتعرفها الدراسة إجرائياً:

أسلوب إداري يمكن من استعمال المشرفين التربويين بمستوياتهم وأقسامهم الإدارية المختلفة بحسب ما يمتلكون من تنوع بناء على معلومات واضحة ومحددة عنهم تعكس قدرتهم على متابعة الميدان التعليمي والتربوي ومن ثم ممارسة الأساليب الإشرافية اللازمة بصورة تشاركية قادرة على تحقيق التكامل وتحسين مستوى أداء العمل وبما يحقق ضمان الارتقاء بالممارسات المختلفة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: سوف تتناول الدراسة موضوع الإشراف التربوي في ضوء إدارة التنوع.

الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في إدارات التعليم التابعة لمنطقة حائل والقصيم.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مديري الإدارات والأقسام ومشرفي الإدارات التابعة للإدارات المحددة

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي

١٤٤٥هـ.

الإطار النظري:

أولاً: الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي هو عملية توجيه وتدريب المعلمين والمعلمات لتحقيق أهداف التعليم والتعليم، ويتم من خلالها توفير الدعم والرعاية لهم لتحقيق أفضل نتيجة في التعليم. الإشراف التربوي هو عنصر رئيسي في التعليم، حيث يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف التعليم والتعليم.

مفهوم الإشراف التربوي:

عرفه كلاً من محمد ومبارك (٢٠٢٢) الإشراف التربوي: بأنه العملية التي تسهم في إنجاح العملية التعليمية وتوجيهها نحو الأفضل.

الإشراف التربوي بأنه "عملية قيادية ديمقراطية، تعاونية، منظمة تهتم بالمواقف التعليمية بجميع عناصرها، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف التعليمي، والعمل على تطويره وتحسينه، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المتفق عليها". (رننسي، ٢٠٢٢: ١٨)

أهداف الإشراف التربوي:

١. تحسين العملية التربوية بكافة مجالاتها.
٢. تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم.
٣. تحسين العلاقات الاجتماعية فيما بين المعلمين وإدارة المدرسة وفيما بين المعلمين والطلاب.
٤. تشجيع المعلم على ممارسة الأنشطة التربوية.
٥. الإسهام في تقويم وتطوير المنهج المدرسي.
٦. إعداد فريق تطويري من المشرفين التربويين.
٧. تنمية مهارات الاتصال والتواصل والملاحظة والتقويم والتغذية الراجعة لدى المشرفين.
٨. توعية المشرفين بعناصر العملية التربوية والتدخلات بين تلك العناصر.

٩. تنمية مهارات الاتصال والتواصل والملاحظة والتقويم والتغذية الراجعة لدى المشرفين.

١٠. توعية المشرفين بعناصر العملية التربوية والتداخلات بين تلك العناصر.

أهم الجوانب الأساسية لإعداد المشرف:

أشار كلاً من محمد ومبارك (٢٠٢٢) إلى أهم الجوانب الأساسية التي يجب التركيز عليها لإعداد المشرف التربوي بشكل جيد وهي:

- **الإعداد العلمي:** لا بد أن يكون المشرف معداً إعداداً علمياً مناسباً من خلال التخصص والدورات التدريبية والخبرة العلمية الكبيرة.

- **الإعداد المهني:** وذلك بتخطيط برنامج خاص يتناول أهم الموضوعات المهنية، كأسس التربية، والتقويم، والإرشاد، والتوجيه.

- **الخبرة الطويلة في مجال التعليم:** فالإعداد العلمي والمهني غير كافيين بالغرض المطلوب ما لم يقترنا ذلك بممارسات تعليمية وتربوية سيق للشخص القيام بها قبل العمل بالإشراف.

- **السمات الشخصية للمشرف:** وهي بمقدمة العوامل الأساسية المؤثرة على طبيعة العمل وذلك لأن أن تلك المهنة تقوم على التفاعل مع شخصيات مختلفة من المعلمين والمدراء.

أهمية الإشراف التربوي:

يشكل الإشراف دوراً جوهرياً في تطوير العملية وتكمن أهميته في عدة جوانب كما ذكره كلاً من (رنتسي، ٢٠٢٢، محمد ومبارك، ٢٠٢٢)

- الرفع من كفاءة المعلم تحسين وتطوير العملية التعليمية بشكل عام..
- توفير الدعم والرعاية لتحقيق أفضل نتيجة في التعليم.
- تحقيق الجودة والفاعلية فالإشراف التربوي له دوراً هاماً في تحقيق الجودة والفاعلية في العملية التعليمية.
- تحقيق النتائج المرجوة من خلال ما يوفره من الدعم والرعاية لتحقيق أفضل نتيجة في التعليم.
- أهمية الإشراف التربوي في تطوير كفايات المعلمين

يساهم الإشراف التربوي بتطوير العملية التعليمية، من خلال ما يقدمه من دعم للمعلمين والمدارس، ولتحقيق أفضل نتيجة يجب وتطوير كفايات المشرفين التربويين، وممارسة أساليب وتقنيات حديثة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الطرق وأكثرها فعالية.

ثانياً: إدارة التنوع

إدارة التنوع في فرق العمل هي عملية تحقيق التنوع والشمول في فرق العمل من خلال إدارة الموارد البشرية والسياسات والبرامج التي تهدف إلى قبول التنوع الثقافي والمعرفي، والخبرات، والقدرات، والمهارات. هذه الإدارة تهدف إلى تحقيق عدالة وشمول في فرق العمل، ينعكس على زيادة الإنتاجية والكفاءة والرضا المهني.

مفهوم إدارة التنوع

تُعرف إدارة التنوع بأنها الاستراتيجيات والممارسات التي تُعنى بتعظيم الفوائد وتقليل التحديات المرتبطة بالتنوع في مكان العمل. يشمل التنوع عدة جوانب منها الثقافية، والعرقية، بالإضافة إلى التنوع في المعارف والخبرات المهنية (Cox & Blake, 1991) ويعرفها العبادلة (٢٠١٩): الإجراءات الإدارية الرامية إلى توفير بيئة فرق عمل خصبة لتنوع العمالة المختلفة داخل المؤسسة وإدماجها بهدف الاستفادة من التمايز الموجود بين أفراد المؤسسة ورد في (العيري، ٢٠٢٣، ١١).

أهم الممارسات الإدارية لتحقيق إدارة التنوع:

وكما ورد في أبو ليفة (٢٠٢٠) أن من أهم الممارسات الإدارية لتحقيق التنوع في فرق العمل:

١. التدريب على التنوع: توفير برامج التدريب التي تهدف إلى تعزيز قبول التنوع والعدالة في فرق العمل.

٢. بناء فرق العمل المتنوعة: إدماج أعضاء بخبرات ومهارات ومعارف متباينة في فرق العمل.

٣. بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع: توفير بيئة عمل تؤمن بالعدالة والشمول وتقبل التنوع.

٤. تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية: تطبيق سياسات عادلة في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الحقوق والتعويضات والفرص.

٥. دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية: دعم الإدارة العليا لسياسات التنوع والعدالة في فرق العمل.

هذه الممارسات الإدارية تهدف إلى تحقيق التنوع والشمول في فرق العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والرضا المهني.

أهمية إدارة التنوع في الفرق:

أشار كلاً من (Van Knippenberg & Schippers, 2007. Ely & Thomas, 2001. Richard, 2000 إلى أهمية إدارة التنوع:

١. تعزيز الإبداع والابتكار: الفرق المتنوعة تمتلك مجموعة واسعة من الأفكار ووجهات النظر التي يمكن أن تؤدي إلى حلول مبتكرة

٢. تحسين اتخاذ القرار: الفرق المتنوعة تستفيد من مجموعة متنوعة من الخبرات والمعارف، مما يساعد على تحسين جودة القرارات.

٣. زيادة الفعالية التنظيمية: إدارة التنوع بفعالية يمكن أن تحسن التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر كفاءة.

أبعاد إدارة التنوع وأدوارها:

أبعاد إدارة التنوع في مختلف المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العام، وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية كما وردت في (العبيري، ٢٠٢٣)

١. الأبعاد الداخلية للتنوع: وهي تلك الأبعاد التي تتعلق بشخصية الفرد الذاتية ولا يتدخل فيها وينشأ عليها، وتشمل الأبعاد التالية: النوع العمر التوجهات الجنسية، القدرات العقلية، القدرات الجسدية، الأصل، العرق.

٢. **الأبعاد الخارجية للتنوع:** وهي العوامل الاجتماعية والثقافية التي يتصف بها الفرد عن غيره، وهي من الجوانب التي يستطيع الأفراد السيطرة عليها والتحكم بها جزئياً، وتشمل الأبعاد التالية: محل الإقامة مستوى الدخل، العادات والشخصية الدين والمعتقدات الدينية، الخبرات العلمية والخبرات العملية الهويات المظهر الخارجي، الحالة الاجتماعية للفرد.

٣. **الأبعاد التنظيمية للتنوع:** وهي من مجموعة من العوامل التي تتعلق بحياة الفرد داخل المنظمة يتأثر ويؤثر بها، وتشمل الأبعاد التالية: المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المنصب الوظيفي، محتوى العمل، نوع العمل، زملاء العمل، موقف الإدارة من التنوع، مكان العمل، الأنماط القيادية والإدارية.

الدراسات السابقة:

قدمت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتم استعراضها حسب التسلسل الزمني من الأحدث للأقدم، حيث انقسمت إلى دراسات تتناول المتغير الأول وهو الإشراف التربوي، وتنقسم إلى دراسات عربية وأجنبية، ودراسات تتناول المتغير الثاني إدارة التنوع، وتنقسم أيضاً إلى دراسات عربية وأجنبية، وتم الوقوف على أهم الموضوعات والأهداف التي تناولتها، التعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وجوانب تميز الدراسة الحالية عنها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الإشراف التربوي:

-دراسة الشهري وعبدالمولى (٢٠٢٣):هدفت الدراسة إلى تعرف دور مدخل الإشراف المتنوع في تطوير أداء رائدات نشاط الطالبات بمحافظة خميس مشيط، اعتمد البحث على المنهج الوصفي في منهجيته والذي تكون مجتمع الدراسة من رائدات نشاط الطالبات في مدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط، والذي بلغ (١٨٤) رائدة نشاط، و طبقت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث، توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة العينة من مختلف سنوات الخبرة ، والمؤهلات

العلمية ، وفي ضوء تلك النتائج ببيت التصور المقترح لتطوير أداء رائدات نشاط الطالبات بمحافظة خميس مشيط في ضوء مدخل الإشراف المتنوع.

-دراسة قرادي والقحطاني (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تحسين نمط الإشراف التربوي في ضوء عمليات التعليم والتعلم بمدارس المملكة العربية السعودية ،اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (٢٢٢) معلما وهيئة إدارية (مدير/ وكيل) طبقت عليهم الاستبانة ،وأهم النتائج أن واقع تطبيق نمط الأشراف التشاركي في ضوء عمليات التعليم والتعلم، جاء بدرجة كبيرة، وفي المحور الثاني الإشراف الإبداعي جاء بدرجة كبيرة وبدرجة متوسطة، كما أثبتت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزي لمتغير طبيعة الوظيفة لصالح المعلمين، وعدم وجود فروق ترجع إلى متغير الخبرة التعليمية، ووجود فروق بين استجابات أفراد العينة تعزي لمتغير المرحلة التعليمية.

-دراسة الدعجاني والداود (٢٠٢٢): هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي الإلكتروني بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه استخدام المشرفات التربويات في مكاتب التعليم للإشراف التربوي الإلكتروني من وجهة نظر المشرفات التربويات، وتقديم المقترحات التي تفعل من استخدامه، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات في مكاتب تعليم مدينة الرياض والبالغ عددهن (٥٠٤) مشرفة تربوية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٢١) مشرفة تربوية. وأهم النتائج: أن أفراد الدراسة موافقين بدرجة عالية على واقع الإشراف التربوي الإلكتروني، مع وجود معوقات تحد من استخدام المشرفات التربويات للإشراف التربوي الإلكتروني بدرجة عالية، ومن أبرزها ضعف التجهيزات التقنية، وقلة البرمجيات المتخصصة لاستخدامها في الإشراف التربوي الإلكتروني، وضعف تحفيز وتشجيع المشرفات التربويات لاستخدام الإشراف التربوي الإلكتروني.

-دراسة الهاجري وغبري (٢٠٢١): هدف البحث إلى الكشف عن واقع تطبيق المشرفين التربويين لبرامج التقنية الحديثة في الإشراف التربوي بإدارة تعليم صبيا، واستخدم البحث

المنهج الوصفي، و طبقت استبانة على عينة من المشرفين والمشرفات بإدارة تعليم صبيا بلغت (٣٤٢) عضوا، وأسفر البحث عن عدد من النتائج، ومنها: موافقة أفراد عينة البحث بدرجة "كبيرة" حول تطبيق المشرفين التربويين بإدارة التعليم بصبيا لنظام نور؛ وتطبيق برنامج الفصول الافتراضية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند حول تطبيق المشرفين التربويين بإدارة التعليم بصبيا لتطبيق (نظام نور، والفصول الافتراضية) في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بصبيا طبقا لمتغيرات الجنس (ذكر، وانثي)، والتخصص (نظري، وعلمي)، وفي ضوء هذه النتائج توصل البحث إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتأهيل المشرفين التربويين لتطبيق البرامج الحديثة للتقنية في الإشراف التربوي بإدارة تعليم صبيا

دراسة الحربي (٢٠٢٠):سعت الدراسة للوصول إلى كيفية تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ذلك من خلال تحديد مراحل ومتطلبات تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم (من وجهة نظر الخبراء التربويين) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الدراسة المكتبية من خلال الاطلاع والبحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة المتمثل في الإشراف التربوي الداعم للتعليم، كما استخدمت الدراسة أسلوب دلفاي للتعرف على كيفية إمكانية تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم (من وجهة نظر الخبراء التربويين)، عينة (الخبراء) من أعضاء هيئة التدريس في (جامعة الإمام محمد بن سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك خالد، وجامعة الحدود الشمالية (عرعر)، وعدد من القيادات في إدارات التعليم بمدينة (الرياض، وجدة، وأبها، وعرعر).وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة الدراسة ،وتوصلت الدراسة إلى: تحديد ثلاث مراحل لتطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم؛ المرحلة الأولى: تحديد احتياجات الطلاب. كما توصلت الدراسة إلى وجود عدد من متطلبات الإشراف التربوي الداعم للتعليم، أهمها مشاركة المستفيد (مثل: أولياء الأمور، وأرباب العمل) في الإدلاء بوجهة نظرهم، نحو المخرجات

التعليمية، والتشاركية بين جميع أطراف العملية التعليمية. وأوصت الدراسة بتوجيه الإشراف التربوي نحو التركيز على الاحتياجات التعليمية للمخرج التعليمي (الطالب).
-دراسة قدوري (٢٠١٩): استهدفت الدراسة بناء أنموذج مقترح للإشراف التربوي الداعم؛ لتمكين المدارس وتطوير العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال تحديد الأدوار التربوية والتكاملية لكل من المدرسة والإشراف التربوي في ضوء الأنموذج وإعداد الأدوات والبرامج التدريبية اللازمة لتطبيقه، وأكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية تفعيل الإشراف الداعم لتمكين المدرسة وتطوير العملية التعليمية والاستفادة من الأدوات والبرامج التدريبية اللازمة لتطبيق الأنموذج.

-دراسة ارندلم (Arnauld, 2016): دراسة هدفت الكشف عن تصورات المعلمين قبل الخدمة حول فكرة الإشراف الافتراضي عبر الانترنت في جنوب غربي الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة الواحدة لاستكشاف ردود أفعال المشاركين في تنفيذ التجربة، ومن النتائج التي خرجت بها الدراسة عن وجود رضا عام واتفاق من قبل المشاركين على تأثير الإشراف الافتراضي على نوعية التعامل مع المشرفين والنظر إليه على أنه وسيلة فعالة للتفاعل خاصة مع تقديم التغذية الراجعة للمعلم طوال تدريس الطلاب.

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

ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة التنوع:

-دراسة عبيد نزهة و شخار ريمة (٢٠٢٢): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية لدى عمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وتطبيق الأسئلة والمقابلة كأداة للدراسة على عينة بلغت

من ٨٤ عامل من عمال محطة إنتاج الكهرباء و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في حين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الداخلية و الأبعاد الخارجية على الثقافة التنظيمية ناقص المنهج والعينة

-دراسة محمد بشارة وليد حسين (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى تشخيص الدور الوسيط الذي يمارسه تقليل الصراع المعرفي للموارد البشرية بين إدارة تنوع الموارد البشرية وتعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظماتهم، لذا حاول الباحثان تجسيد أهمية بحثهما في تقديم المعالجة لهذه المشكلة وتعزيز المعرفة المتعلقة بهذه المتغيرات داخل المنظمة المبحوثة من خلال تحقيق جملة أهداف، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، أما أداة فكانت الاستبانة تم توزيعها على عينة مكونة من ٩٧ فرد من العاملين في كلية الرافدين الجامعة ، أفرزت عدد من النتائج أكدت صحة فرضيات البحث وقوة علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة.

-دراسة رحاب مصطفى (٢٠٢١): والهدف من هذه الدراسة هو تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة التنوع والتفكير الابتكاري. ومعرفة أثر إدارة التنوع على التفكير الابتكاري على كل من المعلم والطالب بالتطبيق على القطاع التعليمي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن مجتمع الدراسة (الإدارات التعليمية بما تشمله من المعلمين والطلاب والإدارة المدرسية والأخصائيين والإداريين والعمال). وتم اختيار عينة عشوائية بلغت ٣٥٠ مفردة توصلت الدراسة إلى أن هناك توافر لجميع أبعاد التفكير الابتكاري وهي "الحساسية لحل المشكلات- الاكتشاف- الدافعية الداخلية". كما توصلت أيضا أن هناك توافر لجميع أبعاد إدارة التنوع والتي انقسمت إلى أبعاد شخصية ووظيفية وتمثلت في "الجنسية- المؤهل التعليمي"، وأبعاد خاصة بأساليب وسياسات إدارة التنوع الثقافي وتمثلت في "التدريب - التقييم". كما أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات وأساليب إدارة التنوع الثقافي على أبعاد التفكير الابتكاري. وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التنوع الثقافي الشخصية والوظيفية على أبعاد التفكير الابتكاري وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز

الاهتمام بإدارة التنوع الثقافي وتعزيز سياسات التدريب والتقييم بالقطاعات التعليمية لتحفيز والوصول إلى أفضل مراحل التفكير الابتكاري

- دراسة مصطفى الربيعي وسماح المولى (٢٠٢٠): وهدفت إلى معرفة مدى تأثير الإستراتيجية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي وإمكانية تطبيقها في البيئة العراقية ، من خلال اتباع المنهج التطبيقي ، وتمثلت عينة البحث ب ١٨٠ فرد من العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وتم تجميع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة ، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها أن إدارة التنوع للموارد البشرية تحتل أهمية كبيرة في تعزيز الانغماس الوظيفي ، الأمر الذي يستلزم زيادة الاهتمام بتنوع الموارد البشرية.

- دراسة أيمن العرموطي ومدرثر حسن (٢٠١٤) : و كان الهدف منها التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبوظبي لإدارة التنوع المطبقة من الجامعة ودراسة إمكانية تحسين التعامل مع التنوع في القوى البشرية داخل الجامعة . وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، على عينة قوامها ٤٤ مفردة وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، وكانت من أبرز نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذاتية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس اتجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعا لمتغير (العمر الجنس الجنسية التخصص المؤهل العلمي، الدرجة العلمية).

-دراسة Sandra Groeneveld & Tanachia Ashikali (2015) :حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة التنوع في المنظمات العامة والتزام الموظفين العاطفي عن طريق اختبار الفرضيات حول أدوار الوساطة من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الشاملة من خلال الجمع بين النظريات حول إدارة الموارد البشرية والأداء مع النظريات حول التنوع والشمول، استخدم الباحثان المنهج المسحي من عينة تتمثل في ٩٧٦، ١٠ من موظفي القطاع العام الهولندي وأظهرت النتائج أن تأثير إدارة التنوع على التزام الموظفين العاطفي يكمن جزئيا أن يفسر تأثيره على شمولية الثقافة التنظيمية.

دراسة أجرى أوردو (Ordu,2015): حيث هدفت إلى التعرف إلى التنوع في المدارس الثانوية وإدارته ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج النوعي حيث تكونت عينة الدراسة من (٩) معلمين استخدم معهم أسلوب المقابلة شبه المنظم، وأظهرت النتائج أن المعلمين رأوا أن المديرين لديهم اتجاهات إيجابية نحو التنوع، وأن التنوع يمكن أن يؤثر إيجاباً على الطلبة إذا تمت إدارته بشكل جيد، وتكون تأثيراته سلبية إن كانت إدارته سيئة.

منهجية الدراسة:

أولاً: منهجية الدراسة وتصميمها:

منهج البحث وإجراءاته:

نظراً لطبيعة مشكلة الدراسة، والتي تستهدف الوقوف على تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع بإدارات التعليم العام؛ بغية إعداد نموذج مقترح لتطبيق مدخل التنوع في تشكيل وتطوير الأقسام والإدارات و فرق العمل. اتبعت الدراسة الحالية على النموذج الفلسفي (Paradigm) البراجماتي، والاستعانة بالمدخل المختلط (Mixed Method)، والتصميم التفسيري التتابعي (Sequential Explanatory)؛ ولجمع البيانات الكمية تم توظيف المنهج الوصفي المسحي (Descriptive Survey Method)، وذلك من خلال تصميم أداة الاستبانة، والتي وزعت على عينة الدراسة (مشرفي إدارة تعليم حائل والقصيم)، والتي تكونت من محورين: درجة إمكانية تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع، و تطوير تشكيل فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام لحاجات العمل المختلفة في ضوء مدخل إدارة التنوع، وبواقع (٥٠) عبارة، واستخدمت مقياس ليكرت المكون من ٥ درجات (أوافق بدرجة عالية جداً، أوافق بدرجة عالية، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة ضعيفة، لا أوافق)

كما تم في المرحلة الثانية استخدام المنهج النوعي (Qualitative) وفق أسلوب النظرية المجردة لأنه يتفق مع هدف البحث المتمثل في "فهم مشكلة أو موضوع معين من خلال التعمق في منظور مجتمع تلك المشكلة ووجهة نظر أفرادها، ويفترض أن الحقيقة غير

منفصلة عن المشاركين، بل تتكون طبق منظورهم، وينظر إلى المواقف بصورة كلية ضمن السياق العام الذي تحدث فيه (أبوزينة وآخرون، ٢٠٠٧). واعتمدت الدراسة على مقابلات شبه منظمة مع ١٣ مشرف من القيادات الإشرافية في إدارتي تعليم القصيم وحائل، وممرت بالإجراءات التالية:

- إعداد دليل المقابلة، واحتوى على تقديم الدراية وأهدافها ونتائج الجزء الكمي، وحقوق المشاركين وبياناتهم، وشملت محورين: درجة إمكانية تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع، وتطوير تشكيل فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام لحاجات العمل المختلفة في ضوء مدخل إدارة التنوع، شملت ١٨ سؤالاً رئيسياً، وعدد من أسئلة التنوع.
- المراجعة والتعديل، وإعادة صياغة بعض الأسئلة، بعد المناقشة بين الباحثات نظراً لطول المقابلة وكثرة الأسئلة، حتى وصلت ١٨ سؤالاً تقديمياً.
- نفذت الباحثات المقابلات، وكان وقت زمن المقابلات يتراوح (من ٤٠ دقيقة إلى ٦٠)، تم إجراء المقابلات خلال الفترة من ١٤ مايو إلى ٣٠ مايو، وتم تسجيل جميع المقابلات، وامتدت أطول مقابلة إلى ساعة ونصف، وأقصرها امتدت لثلاثين دقيقة، بواقع (٤٦٢) دقيقة صوتية تُرجمت إلى (١٩٨) صفحة نصية، وبعد انتهاء المقابلات قامت الباحثات بتفريغها في مستندات وورد والعمل عليها بشكل مشترك في شكل جداول عبر قوئل درايف، ووصلت البيانات لمستوى مُرضٍ من التشبع بعد المقابلة الثالثة عشر اتضحت خلاله ملامح التطوير وفق مدخل التنوع.
- مرحلة تحليل البيانات قامت كل باحثة بتحليل البيانات بشكل فردي، عن طريق القراءة الأولية ثم القراءة المتعمقة ثم البدء بعملية الترميز بأسلوب استقراء البيانات، حيث بدأت الباحثات بالترميز الفرعي ثم صنفت لمواضيع رئيسية، ثم الوصول إلى اتفاق وتشكيل النظرية.

المشاركون في الدراسة:

طبقت الدراسة على مشرفي إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ممثلة في الإدارات التالية (إدارة التعليم بمنطقة حائل، إدارة التعليم بمنطقة القصيم)، والبالغ عددهم (١٤٢١) مشرف ومشرفة في كافة إدارات التعليم، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٠٣) مشرف بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وفي الجزء النوعي تم اختيار قيادات في الإشراف التربوي والقيادة المدرسية، وتم البدء مع ٥ من القيادات واستمرت زيادة عدد المشاركين حتى وصلت البيانات لمرحلة التشبع بواقع ١٣ مقابلة، وعند التفريغ تم استبعاد أحد المقابلات نتيجة طول المقابلة وتفرع المشارك إلى جوانب ليست في صلب الموضوع، وفيما يلي جدول يوضح بيانات المشاركين مرتب حسب الخبرة:

المنصب	النوع	المؤهل	سنوات الخبرة
مديرة قسم قياس الأداء المؤسسي	أنثى	بكالوريوس لغة عربية	٢٨ سنة
مشرفة مدربة في إدارة التدريب والابتعاث	أنثى	بكالوريوس الإنجليزي	٢٨
رئيس قسم الشؤون المدرسية	ذكر	بكالوريوس جغرافيا	٢٥ سنة
رئيسة قسم الاشراف التربوي	أنثى	بكالوريوس الإنجليزي	٢٤ سنة
رئيسة قسم الشبكات والبرمجة	أنثى	ماجستير تقنيات تعليم	٢٣ سنة
رئيس قسم القيادة مدرسية	ذكر	بكالوريوس لغة عربية	٢٢ سنة
مساعد شؤون تعليمية	ذكر	بكالوريوس أحياء	١٨ سنة
مديرة قسم القيادة المدرسية	أنثى	بكالوريوس لغة عربية	١٧ سنة
مشرفة مدربة في إدارة التدريب والابتعاث	أنثى	بكالوريوس كيمياء	٢٧ سنة
مشرفة قسم الحاسب الآلي	أنثى	بكالوريوس حاسب آلي	١٥ سنة
مشرفة قسم العلوم	انثى	بكالوريوس فيزياء	١٣ سنة

ثانياً: أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها سوف تستخدم الدراسة أداتين بحثيتين لجمع البيانات اللازمة في هذه الدراسة وبما يتناسب مع منهجيتها المزجية وتصميمها التتابعي الاستكشافي، كما يلي:

أولاً: الاستبانة (Questionnaire):

لجمع البيانات الكمية من خلال توجيهها إلى مجتمع الدراسة المتمثل في عينة من مشرفي إدارات التعليم العام العام في مدينة (حائل، القصيم) للإجابة عن الأسئلة: (الأول، والثاني) وسوف تُصمّم الباحثات استبانة تتحدد محاورها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

ثانياً: المقابلة (Interview):

حيث تستخدم الدراسة أداة المقابلة النوعية للإجابة عن السؤال (الثالث)، من خلال توجيهها لعينة عشوائية من مدراء الإدارات والأقسام والمشرفين التابعين في الإدارات المحددة.

إجراءات الدراسة:

في الدراسة الحالية سوف يتم المزج بين عينتين مختلفتين للدراسة، النوعية والكمية، وذلك وفق الخطوات التالية:

-الإجابة عن السؤال الأول والثاني من خلال الاستبانة، وذلك لاستطلاع آرائهم، وتحليل استجاباتهم.

- الإجابة عن السؤال الثالث من خلال المقابلة مع عينة عشوائية.

-الإجابة على السؤال الرابع المتعلق ببناء النموذج المقترح وذلك في ضوء التحليلات النظرية المستخلصة من الإطار النظري والدراسات السابقة، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية من نتائج تتعلق بتطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع وما جاءت به من متطلبات واستطلاعات، ثم عرض النموذج على عينة من الخبراء المختصين في

القيادة التربوية؛ لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول النموذج وقابليته للتطبيق، ثم تطوير بناء النموذج في ضوء التغذية الراجعة المتحصلة وصياغته بصورته النهائية.
إجراءات الدراسة الكمية ونتائجها:

طبقت الدراسة على مشرفي إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ممثلة في الإدارات التالية (إدارة التعليم بمنطقة حائل، إدارة التعليم بمنطقة القصيم)، والبالغ عددهم (١٤٢١) مشرف ومشرفة في كافة إدارات التعليم، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٠٣) مشرف بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.
عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبثون وقد بلغ عدد العينة ٣٠٣ فرد، وفيما يلي وصف لخصائص العينة:

توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي:

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٢٣٥	٧٧.٦
دراسات عليا	٦٨	٢٢.٤
العدد الكلي	٣٠٣	١٠٠.٠

كان أكثر أفراد العينة حاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغ العدد ٢٣٥ وذلك بنسبة مئوية بلغت ٧٧,٦% في حين بلغ عدد الحاصلين على الدراسات العليا ٦٨ وذلك بنسبة مئوية بلغت ٢٢,٤%.

توزيع العينة وفقا للقسم:

القسم	التكرار	النسبة المئوية
الإشراف التربوي	٩٤	٣١
التوجيه الطلابي	٦٧	٢٢.١
نشاط الطالبات	٣٨	١٢.٥
الصحة المدرسية	٢٨	٩.٢
إدارة مدرسية	١٨	٥.٩
التعليم المستمر	١١	٣.٦
الموهوبين	١٢	٤.٠
التربية الخاصة	١٠	٣.٣
تقنية المعلومات	١٠	٣.٣
خدمات الطلاب	٧	٢.٣
التدريب والابتعاث	٤	١.٣
قسم قياس الأداء المؤسسي	٤	١.٣
العدد الكلي	٣٠٣	١٠٠.٠

كان أكثر العينة من قسم الإشراف التربوي حيث بلغ عددهم ٩٤ مشرفة بنسبة مئوية بلغت ٣١%، يليه عدد المشرفات من قسم التوجيه الطلابي حيث بلغ العدد ٦٧ بنسبة مئوية تقدر بحوالي ٢٢,١، ثم في الترتيب الثالث عدد المشرفات من قسم نشاط الطالبات حيث بلغ عددهم نحو ٣٨ بنسبة مئوية ١٢,٥% من حجم العينة، وكان اقل عدد للمشرفات من قسمي التدريب والابتعاث وقسم قياس الأداء المؤسسي حيث بلغ العدد ٤ لكل منهما.

توزيع العينة وفقا للتخصص:

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
لغة عربية	٥٥	١٨.٢
المواد العلمية	٩٠	٢٩.٧
المواد الأدبية	٥٤	١٧.٨
الدراسات الإسلامية	٥٨	١٩.١
حاسب آلي	٢٠	٦.٦
الإدارة	٢٠	٦.٦
لغة إنجليزية	٦	٢.٠
العدد الكلي	٣٠٣	١٠٠.٠

كان أكثر أفراد العينة تخصصاتهم علمية (فيزياء-أحياء-كيمياء-رياضيات) حيث بلغ العدد ٩٠ بنسبة مئوية ٢٩,٧% من حجم العينة، ثم تخصص الدراسات الإسلامية حيث بلغ العدد ٥٨ بنسبة مئوية ١٩,١%، وفي الترتيب الثالث جاء تخصص اللغة العربية حيث بلغ عدد خريجي اللغة العربية ٥٥ وذلك نسبة مئوية بلغت ١٨,٢% وفي الترتيب الرابع المواد الأدبية (تاريخ-جغرافيا-علم نفس-علم اجتماع) حيث بلغ العدد ٥٤ وذلك بنسبة مئوية بلغت ١٧,٨% وفي الترتيب الخامس جاء قسم الحاسب الآلي والإدارة بنفس العدد وهو ٢٠ لكل منهما بنسبة مئوية بلغت ٦,٦% وفي الترتيب الأخير جاء عدد من تخصصهم لغة إنجليزية حيث بلغ العدد ٦ بنسبة مئوية تبلغ ٢% فقط.

توزيع العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة:

القسم	التكرار	النسبة المئوية
من ١٠-٥ سنوات	١٦	٥.٣
من ١٠-١٥ سنة	٥٥	١٨.٢
أكثر من ١٥	٢٣٢	٧٦.٦

كان أكثر أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن ١٥ سنة حيث بلغ العدد ٢٣٢ وذلك بنسبة مئوية تبلغ ٧٦,٦%، ويليه من لهم خبرة تتراوح ما بين ١٠ إلى ١٥ سنة حيث بلغ العدد ٥٥ وذلك بنسبة مئوية بلغت ١٨,٢% ثم من لهم خبرة تتراوح ما بين ٥ إلى ١٠ سنوات حيث بلغ العدد ١٦ وذلك بنسبة مئوية ٥,٣%.

الصدق والثبات:

أولا الصدق:

تم تطبيق الاستبانة على عينة أولية بلغ عددها ٣٠ مشرفة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتعرف على صدق الاستبانة، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة. حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي له وكذلك مع المحور الذي تنتمي له، إضافة إلى حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد والمحور الذي ينتمي له، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور درجة إمكانية تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع مع الدرجة الكلية للمحور ومع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له.

رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع المحور الكلي	رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع المحور الكلي
			١٣	**٧٥٩.	.717**
١	.584**	0.441**	١٤	.805**	.762**
٢	.532**	.562**	١٥	.829**	.767**
٣	.794**	.497**	١٦	.642**	.609**
٤	.834**	.736**	١٧	.868**	.850**
٥	.940**	.656**	١٨	.860**	.811**
٦	.872**	.702**	١٩	.891**	.843**
٧	.857**	.717**	٢٠	.864**	.801**
٨	**٧٦٦.	.745**	٢١	.590**	.684**
	البعد الأول	**٧٨٠.	22	**٨٠٢.	.727**
	أداء الإدارات والأقسام		٢٣	**٧٩٢.	.752**
٩	.599**	.613**	٢٤	**٨٠٣.	.723**
١٠	**٦٩٧.	.667**	٢٥	**٨٢٦.	.825**
١١	.684**	.609**	البعد الثاني		.948**
١٢	.777**	**٦٩٩.			

من نتائج الجدول نجد أن:

كل الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، كذلك يوجد ارتباط دال إحصائياً بين كل فقرة من فقرات محور درجة إمكانية تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع مع الدرجة الكلية للمحور، وبينت النتائج أيضاً أن كلا من بعد تشكيل الإدارات والأقسام وأداء الإدارات والأقسام يرتبط بالدرجة الكلية للمحور. وهو ما يؤكد صلاحية المحور لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام لحاجات العمل المختلفة في ضوء مدخل إدارة التنوع. مع الدرجة الكلية للمحور ومع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له.

رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع المحور الكلي	رقم الفقرة	الارتباط مع البعد	الارتباط مع المحور الكلي
			١٢	.783**	.817**
١	.378*	0.542**	١٣	.857**	.855**
٢	.777**	.654**	١٤	.682**	.615**
٣	.767**	.621**	١٥	.867**	.834**
٤	.830**	.795**	١٦	.872**	.875**
٥	.927**	.842**	١٧	.767**	.793**
٦	.900**	.824**	١٨	.738**	.696**
٧	.923**	.824**	١٩	.617**	.570**
٨	.821**	.765**	٢٠	.744**	.697**
البعد الأول		**٨٩٨.	21	.723**	.653**
أداء أعضاء فرق العمل			٢٢	.760**	.585**
٩	.657**	.736**	٢٣	.760**	.659**
١٠	.751**	.795**	٢٤	**٧٦٩.	.697**
١١	.688**	**٧٣٤.	٢٥	**٧٧٣.	.695**
			البعد الثاني		.970**

من نتائج الجدول:

كل الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، كذلك يوجد ارتباط دال إحصائياً بين كل فقرة من فقرات محور فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام لحاجات العمل المختلفة في ضوء مدخل إدارة التنوع مع الدرجة الكلية للمحور، وبينت النتائج أيضاً أن كلا من تطوير تشكيل فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام لحاجات العمل المختلفة في ضوء مدخل إدارة التنوع وأداء أعضاء

فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع يرتبط بالدرجة الكلية للمحور.

ثانياً الثبات:

تم حساب ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٣) ثبات الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تشكيل الإدارات والأقسام	٨	٠.٨٨٤
أداء الإدارات والأقسام	١٧	٠.٩٤٩
المحور الأول	٢٥	٠.٩٤٧
تطوير تشكيل فرق العمل	٨	٠.٩٢٣
أداء أعضاء فرق العمل	١٧	٠.٩٥٠
المحور الثاني	٢٥	٠.٩٦٢

من خلال النتائج:

كانت معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة لكل من محوري الاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور درجة إمكانية تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع ٠,٩٤٧، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام لحاجات العمل المختلفة في ضوء مدخل إدارة التنوع ٠,٩٦٢، كذلك كانت معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد المحورين مرتفعة وتراوح ما بين ٠,٨٨٤ و ٠,٩٥٠، وهو ما يشير إلى ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار الصدق والتأكد من تحقيق الاستبانة لأهداف الدراسة.

- اختبار كروسكال ولاس ((Kruskal Wallis Test)) كبدل لاختبار تحليل التباين الأحادي وذلك نظرا لكون البيانات لا معلمية.
- اختبار ت (T- test) للفرق بين مجموعتين مستقلتين.
- تصحيح الاستبانة:

اتبعت الاستبانة مقياس خماسي وهو (عالية جداً-عالية-متوسطة-ضعيفة-ضعيفة جداً) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي وقد تم الاعتماد على المعادلة (أكبر درجة-أقل درجة) ÷ عدد الاستجابات = $(١-٥) ÷ ٥ = ٠,٨$ ومن ثم يتم الحكم على المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الأول كالتالي:

المتوسط الحسابي	درجة التحقق
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	ضعيفة جداً
من ١,٨ إلى أقل من ٢,٥٩	ضعيفة
من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٣	متوسطة
من ٣,٤ إلى أقل من ٤,١٩	عالية
من ٤,٢ إلى أقل من ٥	عالية جداً

(١) إجابة السؤال الأول:

تصحيح الاستبانة:

اتبعت الاستبانة مقياس خماسي وهو (عالية جداً-عالية-متوسطة-ضعيفة-ضعيفة جداً) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي وقد تم الاعتماد على المعادلة (أكبر درجة-أقل درجة) ÷ عدد الاستجابات = $(١-٥) ÷ ٥ = ٠,٨$ ومن ثم يتم الحكم على المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الأول كالتالي:

المتوسط الحسابي	درجة التحقق
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	ضعيفة جداً
من ١,٨ إلى أقل من ٢,٥٩	ضعيفة
من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٣	متوسطة
من ٣,٤ إلى أقل من ٤,١٩	عالية
من ٤,٢ إلى أقل من ٥	عالية جداً

١. إجابة السؤال الأول:

ما درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع؟

للإجابة على السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على محور درجة إمكانية تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع وقد جاءت النتائج كما يلي:

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	عالية	٠.٩٩	٤.٠٨	تشكيل الإدارات والأقسام
١	عالية	٠.٨٧	٤.١٥	أداء الإدارات والأقسام
	عالية	٠.٩٣	٤.١٢	درجة إمكانية تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع مع الدرجة الكلية

توضح النتائج أن درجة إمكانية تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع مع الدرجة الكلية من وجهة نظر العينة كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٢، والانحراف المعياري ٠.٩٣. وكانت درجة إمكانية تطوير بعد أداء الإدارات والأقسام هو الأعلى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,١٥ وقد جاءت بدرجة عالية، ثم بعد تشكيل الإدارات والأقسام حيث بلغت قيمة المتوسط ٤,٠٨.

وفيما يلي تفصيل للنتائج:

المحور الأول: درجة إمكانية تطوير بعد أداء الإدارات والأقسام:

تم حساب المتوسط والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة على محور درجة إمكانية تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع وقد جاءت النتائج كما يلي:

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف	المتوسط	العبارة
٣	عالية جدا	0.93	4.20	يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع تخصصات المشرفين العلمية (التخصص العلمي).
٧	عالية	1.14	3.88	يمكن تطوير تشكيل تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع المؤهلات العلمية للمشرفين (درجة المؤهل)
٦	عالية	1.15	4.06	يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع عدد سنوات الخبرة للمشرفين.
١	عالية جدا	0.83	4.37	يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع المهارات للمشرفين.
٥	عالية	1.06	4.08	يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع المشاركات المهنية للمشرفين.
٢	عالية جدا	0.83	4.25	يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع الخبرات المهنية للمشرفين.
٤	عالية	0.91	4.11	يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع المواهب للمشرفين.
٨	عالية	1.03	3.70	يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع الاتجاهات الوظيفية الأخرى للمشرفين.
	مرتفعة	0.99	4.08	المتوسط الكلي البعد

توضح النتائج أن:

المتوسط الكلي لبعد إمكانية تطوير بعد أداء الإدارات والأقسام جاء بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٨، بانحراف معياري بلغ ٠,٩٩، وقد جاء ترتيب فقرات البعد كما يلي:

- في الترتيب الأول وبدرجة عالية جدا جاءت العبارة التي تنص على "يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع المهارات للمشرفين" وذلك بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣٧ وانحراف معياري ٠.٨٣. ويعزى هذا إلى الفائدة التي تعود من تنوع المهارات على أداء ومؤشرات تلك الأقسام نتيجة للتكامل الذي يعززه تنوع المهارات وهذا يتفق مع دراسة (عبدالرحمن وعزة، ٢٠١٧) التي أشارت إلى أنه من الممكن تحسين مستوى الأداء التنظيمي من خلال العمل على إدارة التنوع، ودراسة مصطفى (٢٠٢١) التي توصلت لوجود أثر لأساليب وسياسات التنوع على أبعاد التفكير الإداري.

- في الترتيب الثاني وبدرجة عالية جدا جاءت عبارة "يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع الخبرات المهنية للمشرفين" وذلك بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٥ وانحراف معياري ٠.٨٣. ويعزى ذلك لما يمتلكونه من معرفة ومهارات وتجارب اكتسبوها خلال سنوات عملهم والتي لها الأثر الإيجابي تعزيز التعاون والاستفادة من بعضهم البعض، وهذا ما أكدته دراسة (الربيعي والمولى، ٢٠٢٠) بأن إدارة التنوع للموارد البشرية تحتل أهمية كبيرة في تعزيز الانغماس الوظيفي، ودراسة شواهنة وغانم (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى أثر الخبرة في عملية الاستجابة لإدارة التنوع.

- في الترتيب الثالث وبدرجة عالية جدا جاءت عبارة يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع تخصصات المشرفين العلمية (التخصص العلمي) وذلك بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢ وانحراف معياري ٠.٩٣ وهذا يعزى لأثر الخلفية والحصيلة العلمية على أداء المشرف وبالتالي انعكاسها على القسم وتشكيله، فهناك معايير يتم على أساسها اختيار المشرفين وتشكيل الأقسام حسب درجاتهم العلمية وتخصصاتهم، وهذا ما أكدته دراسة مصطفى (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن المؤهل العلمي أحد أبعاد إدارة التنوع.

- في الترتيب الرابع وبدرجة عالية جاء يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع المواهب للمشرفين وذلك بمتوسط حسابي بلغ ٤.١١ وانحراف معياري ٠.٩١. في الترتيب الخامس يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع المشاركات المهنية للمشرفين وذلك بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٨ وانحراف معياري ١.٠٦. في الترتيب السادس يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع عدد سنوات الخبرة للمشرفين وذلك بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٦ وانحراف معياري ١.١٥. في الترتيب السابع وبدرجة عالية يمكن تطوير تشكيل تطوير إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع المؤهلات العلمية للمشرفين (درجة المؤهل) وذلك بمتوسط حسابي بلغ ٣.٨٨ وانحراف معياري ١.١٤. ويعزى هذا لأن ما نسبته ٧٧.٦% هم من المشرفين من حملة البكالوريوس وهي النسبة الأكبر، وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة (شواهنة وغانم، ٢٠٢٢) والتي ذكرت أن التنوع لا يتطلب مؤهلاً علمياً عالياً. في الترتيب الأخير وبدرجة موافقة عالية يمكن تطوير تشكيل إدارات وأقسام الإشراف التربوي بناء على تنوع الاتجاهات الوظيفية الأخرى للمشرفين وذلك بمتوسط حسابي ٣.٧ وانحراف معياري ١.٠٣. وتعزو الدراسة الترتيب الأخير لهذه العبارة رغم درجة موافقتها العالية إلى أن أكثر من ٣٧.٦% من العينة هي لأقسام قائمة على تخصص مشروط كقسم الإشراف التربوي القائم على تخصصات المواد وقسم تقنية المعلومات القائم على تخصص الحاسب الآلي وقسم التربية الخاصة.

المحور الثاني: درجة إمكانية تطوير أداء الإدارات والأقسام:

بلغ عدد فقرات البعد ١٧ فقرة حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء أداء الإدارات والأقسام

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف	المتوسط	العبارة
٢	عالية جدا	0.63	4.33	١ يمكن رسم أهداف على أساس جماعي للإدارات والأقسام بناء على تنوعها.
١١	عالية	0.89	4.13	٢ يمكن رفع مستوى التزام الإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
٣	عالية جدا	0.81	4.28	٣ يمكن تحسين اتخاذ القرارات للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
١٤	عالية	0.97	4.12	٤ يمكن تحقيق الانسجام بين الإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
٥	عالية جدا	0.79	4.20	٥ يمكن رفع مستوى استجابة الإدارات والأقسام للظروف والمشكلات المختلفة بناء على تنوع المشرفين فيها.
١٣	عالية	0.83	4.12	٦ يمكن زيادة فهم واستيعاب القرارات الإدارية للإدارات والأقسام بناء على تنوع الأعضاء فيها.
١٠	عالية	0.83	4.13	٧ يمكن تحسين مستوى الشراكة المجتمعية للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
٦	عالية	0.86	4.17	٨ يمكن تعزيز الثقافة التنظيمية للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
٧	عالية	0.90	4.17	٩ يمكن تحسين استشراف مستقبل الإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
١٧	عالية	0.99	3.91	١٠ يمكن التقليل من مستوى الهدر للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
١٢	عالية	0.93	4.13	١١ يمكن زيادة فاعلية أداء الإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
٨	عالية	0.86	4.15	١٢ يمكن تحسين مستوى إدارة الأزمات للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
١	عالية جدا	0.76	4.35	١٣ يمكن تحسين مستوى تبادل الخبرات بين الإدارات والأقسام لحاجات العمل بناء على تنوع المشرفين فيها.
٤	عالية جدا	0.91	4.22	١٤ يمكن دعم مستوى النمو والتطور بين الإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
٩	عالية	0.89	4.15	١٥ يمكن تعزيز ومراعاة الفروق بين الإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
١٥	عالية	0.96	4.02	١٦ يمكن توفير نظام تقويم للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
١٦	عالية	0.99	4.00	١٧ يمكن توفير نظام تحفيز للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها.
	مرتفعة	٠.٨٧	٤.١٥	المتوسط الكلي للبعء

جاءت درجة إمكانية تطوير أداء الإدارات والأقسام بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ٤,١٥، وذلك بإنحراف معياري بلغ ٠,٨٧.

وفيما يلي تفصيل للنتائج:

- في الترتيب الأول وبدرجة عالية جدا جاءت عبارة "يمكن تحسين مستوى تبادل الخبرات بين الإدارات والأقسام لحاجات العمل بناء على تنوع المشرفين فيها" وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته ٤,٣٥ وإنحراف معياري ٠,٧٦. وهذا يعزى للأثر الإيجابي للتنوع في الخلفية العلمية والتجربة والمهارات والتي يمكن أن تساهم في زيادة تدفق المعرفة والخبرات بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة من خلال وجود تنوع في المشرفين، يمكن الاستفادة من وجهات النظر المختلفة والمعارف المتنوعة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تبادل أفكار جديدة وابتكارات وحلول أكثر فعالية خاصة للأقسام التي تعتمد نظام التخصص الواحد وتتفق دراسة (محمد وبدر الدين وعمر، ٢٠١٩) على أهمية تبادل الخبرات حيث ذهبت إلى ضرورة وجود إدارة للتنوع البشري داخل المنظمة.
- في الترتيب الثاني عبارة "يمكن رسم أهداف على أساس جماعي للإدارات والأقسام بناء على تنوعها" وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته ٤,٣٣ وإنحراف معياري ٠,٦٣. وهذا يعزى إلى أن وضع الأهداف بشكل جماعي ومشترك للإدارات والأقسام بناءً على التنوع يمكن أن يعزز التعاون، ويساهم في توليد أفكار متنوعة وحلول شاملة، ويعزز الالتزام والأداء العام لأقسام وإدارات الإشراف التربوي وهذا يتفق مع دراسة (محمد وبدر الدين وعمر، ٢٠١٩) التي أشارت إلى أن التنوع يساعد الإدارات والأقسام على التعامل بكفاءة وفاعلية بالإضافة إلى تحسين مستوى القرارات الإدارية. في الترتيب الثالث عبارة "يمكن تحسين اتخاذ القرارات للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها" وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته ٤,٢٨ وإنحراف معياري ٠,٨١. في الترتيب الرابع عبارة "يمكن دعم مستوى النمو والتطور بين الإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها" وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته ٤,٢٢ وإنحراف معياري ٠,٩١. في الترتيب الخامس عبارة "يمكن رفع مستوى استجابة الإدارات والأقسام للظروف والمشكلات المختلفة بناء على تنوع

المشرفين فيها" وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته ٤.٢ وانحراف معياري ٠.٧٩ أما في الترتيب الخامس يمكن تعزيز الثقافة التنظيمية للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته ٤.١٧ وانحراف معياري ٠.٨٦ وفي الترتيب قبل الأخير وبدرجة موافقة عالية جاءت عبارة يمكن توفير نظام تحفيز للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته ٤ وانحراف معياري ٠.٩٩. ويعزى ترتيبها في مرتبة متأخرة إلى غموض آليات التحفيز وعدم وجود معايير واضحة لها، فالتحفيز قائم على التنافسية في رفع مستوى الأداء لهذه الإدارات والأقسام. وأخيرا يمكن التقليل من مستوى الهدر للإدارات والأقسام بناء على تنوع المشرفين فيها وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته ٣.٩١ وانحراف معياري ٠.٩٩. وهذا يعزى إلى أن التنوع من المفترض أن يسهم في إثراء التفكير من خلال توفير وجهات نظر متنوعة، وتبادل المعرفة، وتعزيز الابتكار والتحسين المستمر باختلاف المؤهلات والتخصصات والخبرات والاتجاهات الوظيفية، بينما نلاحظ أن بعض الأقسام والإدارات تنقذ نوعا ما إلى هذا التنوع، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالرحمن وحزة، ٢٠١١) من أنه لا يتم تطبيق أي أسس علمية لإدارة التنوع وأن الأمر يسير وفق اجتهادات فردية لمدرء الأقسام والإدارات.

٢-إجابة السؤال الثاني:

ما درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع حيث جاءت كالتالي:

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	عالية	٠.٩٦	٤.٠٦	تطوير تشكيل فرق العمل
١	عالية	٠.٩٢	٤.١٣	أداء أعضاء فرق العمل
	عالية	٠.٩٤	٤.١٠	إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع

جاءت درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,١٠ والانحراف المعياري ٠,٩٤ وقد جاء في الترتيب الأول درجة تطوير أداء أعضاء فرق العمل بمتوسط حسابي بلغ ٤,١٣ وانحراف معياري بلغ ٠,٩٢، وفي الترتيب الثاني جاء تطوير تشكيل فرق العمل وذلك بمتوسط حسابي ٤,٠٦ وانحراف معياري ٠,٩٦.

المحور الأول: تطوير تشكيل فرق العمل:

بلغ عدد فقرات البعد ٨ فقرات حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء تطوير تشكيل فرق العمل.

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف	المتوسط	العبارة
١	عالية جدا	0.69	4.35	١ يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع الأقسام التابعة للإشراف.
٢	عالية	0.92	4.10	٢ يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع سنوات الخبرة للمشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له
٣	عالية	0.96	4.05	٣ يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع المؤهلات العلمية للمشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له
٤	عالية جدا	0.95	4.21	٤ يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع مهارات المشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له
٥	عالية	1.03	3.99	٥ يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع المشاركات المهنية للمشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له
٦	عالية	1.00	4.01	٦ يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع مواهب المشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له
٧	عالية	0.99	3.91	٧ يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع الاتجاهات الوظيفية للمشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له
٨	عالية	1.09	3.86	٨ يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع السمعة التربوية للمشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له
	مرتفعة	٠.٩٦	٤.٠٦	المتوسط الكلي للبعء

جاءت درجة موافقة العينة على البعد عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠٦

وذلك بانحراف معياري ٤,٠٦ وقد جاء ترتيب الفقرات كما يلي:

- في الترتيب الأول وبدرجة عالية جدا جاءت عبارة "يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع الأقسام التابعة للإشراف" بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣٥ وانحراف معياري ٠.٦٩. ويعزى إلى الفائدة التي تعود على إدارة التعليم من تنوع الأقسام والإدارات في فرق العمل مما يضمن تطوير هذه الفرق وتحسين أدائها، من خلال تعزيز التعاون، تبادل المعرفة، وتوفير وجهات نظر متنوعة، وهذا ما أقرته الوزارة للفرق الاشرافية في عملية التقييم الذاتي

للمدارس، وهذا يتفق مع ما ذهبت إليه دراسة (Dimitrov,2014 & Temkov & Spasovska & Andonovic) من أن كفاءة وفعالية فرق العمل تعتمد على التوزيع الأمثل للأدوار داخل الفرق.

- وفي الترتيب الثاني وبدرجة عالية جدا جاءت عبارة "يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع مهارات المشرفين بغض النظر عن القسم" التابعين له بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢١ وانحراف معياري ٠.٩٥. يعزى هذا إلى أن المشرفين الذين يمتلكون مهارات متنوعة يمكنهم توفير رؤى مختلفة وأساليب متنوعة للتعامل مع التحديات وحل المشاكل. وبالتالي يمكن أن يساهم التنوع في توليد الإبداع وتطوير حلول جديدة وفعالة، وهذا يتفق مع ما ذكرته دراسة (الشافعي ومرسي وأحمد، ٢٠١٩) بأن فرق العمل تمتلك مزيجاً من المهارات التكاملية التي تمكنها من الاستجابة بشكل أسرع والإبداع في حل المشاكل لكونها تكون أكثر ديناميكية ومرونة، وأن أهمية فرق العمل تكمن فيما تمتلكه من تلك المهارات.
- وفي الترتيب الثالث وبدرجة عالية جاءت عبارة "يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع سنوات الخبرة للمشرفين بغض النظر عن القسم" التابعين له بمتوسط حسابي بلغ ٤.١ وانحراف معياري ٠.٩٢ وفي الترتيب الرابع وبدرجة عالية جاءت عبارة "يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع المؤهلات العلمية للمشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له" بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٥ وانحراف معياري ٠.٩٦ وفي الترتيب الخامس وبدرجة عالية جاءت عبارة "يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع مواهب المشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له" بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠١ وانحراف معياري ٠.١. ويليه وبدرجة عالية جاءت عبارة "يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع المشاركات المهنية للمشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له" بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٩ وانحراف معياري ٠.١٠٣ وفي الترتيب السابع وبدرجة عالية جاءت عبارة "يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع الاتجاهات الوظيفية للمشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له" بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩١ وانحراف معياري ٠.٩٩. وبالرغم حصولها على درجة عالية إلا أنها جاءت في المرتبة قبل الأخيرة وهذا يعزى إلى أهميتها كمعيار في اختيار وتشكيل

فرق العمل إلا أنها لا توازي أهمية المهارة والقسم أو التخصص الوظيفي للأعضاء، ويرى Zoltan (٢٠١٥) (أن فرق العمل يجب أن تبنى وفق عدة أبعاد (النفسي الاجتماعي، والاجتماعي التقني، والسلوكي). وأخيرا وبدرجة عالية جاءت عبارة "يمكن تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع السمعة التربوية للمشرفين بغض النظر عن القسم التابعين له" بمتوسط حسابي بلغ ٣.٨٦ وانحراف معياري ١.٠٠٩. وهذا يعزى إلى أن السمعة ليست سبب كافي على مناسبة اختيار المشرف لفرق العمل، ويؤكد Zoltan (٢٠١٥) (على أهمية بناء فرق العمل وفق توجه صحيح ومراعاة الاختلافات الأساسية بين الفرق، وأن كثير من المنظمات لا تأخذ في هذا الاعتبار مما يؤدي إلى أهداف غير واقعية ونتائج غير مرضية.

المحور الثاني: أداء أعضاء فرق العمل:

بلغ عدد عبارات البعد ١٧ فقرة حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعد تطوير تشكيل فرق العمل.

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف	المتوسط	العبارة
٢	عالية جدا	0.85	4.37	١ يمكن تنمية مهارات فرق العمل الإشرافية بناء على تنوع الأعضاء.
١٠	عالية	0.91	4.09	٢ يمكن تكافئ المهمات المسندة لفرق العمل الإشرافية بناء على الأعضاء.
٦	عالية جدا	0.87	4.22	٣ يمكن تقديم الدعم المناسب لحاجات العمل من قبل فرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم
٨	عالية	0.91	4.18	٤ يمكن زيادة تدفق المعلومات بين أعضاء فرق العمل الإشرافية بناء على تنوع الأعضاء.
٩	عالية	0.90	4.14	٥ يمكن تحسين مستوى الطرق التي تستخدمها فرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم.
٨	عالية	0.91	4.18	٦ يمكن توزيع الأدوار بعدالة بين أعضاء فرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم.
١٦	عالية	1.10	3.80	٧ يمكن تحسين مستوى الرقابة الذاتية لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم.
٤	عالية جدا	0.93	4.28	٨ يمكن تعزيز جوانب القوة لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم.

٩	يمكن علاج جوانب الضعف لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم.	4.19	0.94	عالية	٧
١٠	يمكن رفع مستوى المرونة لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم.	4.22	0.85	عالية جدا	٥
١١	يمكن رفع مستوى تحمل المخاطرة لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم.	3.97	0.98	عالية	١٣
١٢	يمكن رفع مستوى الإبداع والابتكار لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم.	4.30	0.82	عالية جدا	٣
١٣	يمكن توفير مناخ مريح لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم.	3.89	1.00	عالية	١٥
١٤	يمكن رفع مستوى الولاء عند فرق العمل الإشرافية بناء على تنوع الأعضاء	3.94	0.99		١٤
١٥	يمكن رفع روح التعاون بين أعضاء فرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم	4.05	0.97	عالية	١١
١٦	يمكن رفع مستوى الثقة بين أعضاء فرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم	4.00	0.93	عالية	١٢
١٧	يمكن رفع مستوى الحلول التي تقدمها فرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم	4.37	0.84	عالية جدا	١
	المتوسط الكلي للبعد	٤.١٣	٠.٩٢	مرتفعة	

من نتائج الجدول نجد أن المتوسط الكلي للبعد بلغ ٤,١٣ وهو ما يعني أن درجة بعد تطوير تشكيل فرق العمل جاء بدرجة عالية، بانحراف معياري بلغ ٠,٩٢، وقد تراوحت إجابات العينة ما بين عالية وعالية جدا وفيما يلي ترتيب العبارات:

- في الترتيب الأول يمكن رفع مستوى الحلول التي تقدمها فرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم "بدرجة عالية جدا" حيث جاءت قيمة المتوسط ٤.٣٧ بانحراف معياري ٠.٨٤. وهذا يعزى إلى أن تلك الحلول التي تقدمها الفرق الإشرافية هي حلول ناتجة عن الاستفادة من تنوع المشرفين في الأفكار والاستراتيجيات والمهارات، فالمشرفون الذين يمتلكون مهارات متنوعة يمكنهم توفير رؤى مختلفة وأساليب متنوعة للتعامل مع التحديات وحل المشاكل. يمكن أن يساهم التنوع في توليد الإبداع وتطوير حلول جديدة وفعالة، وهذا يتفق مع دراسة (يونس والموسوي، ٢٠١٩) التي توصلت إلى أن الحلول الإيجابية التي يقدمها

الفريق هي دائماً إيجابية ووفق دراسات وآراء متبادلة بين أفراد الفريق، وأن فريق العمل الجيد غالباً ما يقدم الحلول والنتائج الممتازة ويعالج عدداً كبيراً من المشاكل.

- في الترتيب الثاني يمكن تنمية مهارات فرق العمل الإشرافية بناء على تنوع الأعضاء. "درجة عالية جداً" حيث جاءت قيمة المتوسط ٤.٣٧ بانحراف معياري ٠.٨٥. وهذا نتيجة لتكامل المهارات وتبادل المعرفة بين أعضاء فرق العمل الإشرافية واستغلالها لتعزيز الإبداع وتطوير حلول جديدة، وهذا يتفق مع دراسة (الشافعي وآخرون، ٢٠١٩) التي أشارت إلى أن فاعلية فرق العمل تتأثر بالهدف والمسؤولية والمهارات التي يمتلكها أعضاء الفريق مما يؤثر على أدائهم الجماعي. يليها يمكن رفع مستوى الإبداع والابتكار لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم. "درجة عالية جداً" حيث جاءت قيمة المتوسط ٤.٣ بانحراف معياري ٠.٨٢ وفي الترتيب الرابع يمكن تعزيز جوانب القوة لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم. "درجة عالية جداً" حيث جاءت قيمة المتوسط ٤.٢٨ بانحراف معياري ٠.٩٣ ثم في الترتيب الخامس يمكن رفع مستوى المرونة لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم. "درجة عالية جداً" حيث جاءت قيمة المتوسط ٤.٢٢ بانحراف معياري ٠.٨٥ وفي الترتيب السادس يمكن تقديم الدعم المناسب لحاجات العمل من قبل فرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم بدرجة عالية جداً حيث جاءت قيمة المتوسط ٤.٢٢ بانحراف معياري ٠.٨٧ ثم في الترتيب السابع يمكن علاج جوانب الضعف لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم. "درجة عالية جداً" حيث جاءت قيمة المتوسط ٤.١٩ بانحراف معياري ٠.٩٤ وفي الترتيب قبل الأخير جاءت عبارة "يمكن توفير مناخ مريح لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم." بدرجة عالية حيث جاءت قيمة المتوسط ٣.٨٩ بانحراف معياري ٠.١ بالرغم من تحقيقها درجة عالية إلا أنها جاءت في المرتبة قبل الأخيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تنوع المشرفين واختلافهم من الممكن أن يؤثر قليلاً على مناخ الفريق وانسجامهم أو بسبب تشكيلها لفترات مؤقتة وقصيرة، وترى دراسة (شباح، ٢٠١٧) أن فرق العمل الفعالة هي من تساعد على خلق مناخ عمل صحي من خلال تكريسها لقواعد بناء صحة تنظيمية سليمة للمنظمة. أما دراسة (يونس والموسوي، ٢٠١٩) توصلت

إلى ضعف تقدير ودعم الإدارة العليا مما يؤثر على مناخ الفريق. وأخيرا يمكن تحسين مستوى الرقابة الذاتية لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم. "بدرجة عالية" حيث جاءت قيمة المتوسط ٣.٨ بانحراف معياري ١.١. وقد تعزى هذه النتيجة نظراً لطبيعة عمل هذه الفرق وهيكلتها ومركزية اللوائح والأنظمة التي تركز عليها وتنوع المشرفين داخل هذه الفرق مما يعني شفافية أكثر وبالتالي فإن مستوى الرقابة أصلاً مرتفع فتقل الحاجة للرقابة الذاتية.

الإجابة على السؤال الثالث:

المحور الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع تعزى للمتغيرات التالية: (القسم-التخصص-المؤهل-عدد سنوات الخبرة)؟

نظراً لوجود متغيرات عددها قليل وهو ما يجعل البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية اللابارمترية والتي تتمثل في اختبار كروسكال-ولاس وقد جاءت النتائج كما يلي:

أولاً الفروق وفقاً للقسم:

تم استخدام اختبار كروسكال-ولاس وهو المقابل لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في حالة البيانات اللابارمترية والجدول التالي يوضح النتائج

جدول (٧) الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع وفق القسم.

Asymp. Sig.	Kruskal-Wallis H	Mean Rank	N	القسم
.٠٠٩٠٠	٥.٥٧٥	157.97	94	تشكيل الإدارات والأقسام
		154.81	67	الإشراف التربوي
		142.34	38	التوجيه الطلابي
		151.89	28	نشاط الطالبات
		161.14	18	الصحة المدرسية
		145.55	11	إدارة مدرسية
		105.71	12	التعليم المستمر
		146.25	10	الموهوبين
		149.45	10	التربية الخاصة
		182.21	7	تقنية المعلومات
		153.00	4	خدمات الطلاب
		139.63	4	التدريب والابتعاث
.٠٠٨٧٤	٥.٩٨٤	155.86	94	أداء الإدارات والأقسام
		153.44	67	الإشراف التربوي
		144.57	38	التوجيه الطلابي
		129.48	28	نشاط الطالبات
		179.11	18	الصحة المدرسية
		177.95	11	إدارة مدرسية
		129.50	12	التعليم المستمر
		149.75	10	الموهوبين

		156.90	10	تقنية المعلومات	
		152.93	7	خدمات الطلاب	
		137.75	4	التدريب والإبتعاث	
		145.50	4	قسم قياس الأداء المؤسسي	
٠.٩٢٦	٥.٠٩٥	157.76	94	الإشراف التربوي	درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة لإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع
		151.76	67	التوجيه الطلابي	
		142.66	38	نشاط الطالبات	
		137.30	28	الصحة المدرسية	
		174.89	18	إدارة مدرسية	
		166.23	11	التعليم المستمر	
		119.42	12	الموهوبين	
		146.60	10	التربية الخاصة	
		157.85	10	تقنية المعلومات	
		165.64	7	خدمات الطلاب	
		151.00	4	التدريب والإبتعاث	
		١٤٤.٠٠	٤	قسم قياس الأداء المؤسسي	

ثانيا الفروق وفقا للتخصص:

تم استخدام اختبار كروسكال وللاس وهو المقابل لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في حالة البيانات اللابارمترية والجدول التالي يوضح النتائج.

Asymp. Sig.	Kruskal- Wallis H	Mean Rank	N	التخصص	
.٠٠٢٧	١٤.٢٠٨	١٨٧.٨٣	٥٥	لغة عربية	تشكيل الإدارات والأقسام
		١٤١.٢١	٥٨	الدراسات الإسلامية	
		١٣١.٣٨	٢٠	حاسب آلي	
		١٣٨.٩٥	٢٠	الإدارة	
		١٥٢.٠٨	٦	لغة إنجليزية	
		١٥٥.٤٨	٩٠	العلمي	
		١٣٣.٧٧	٥٤	الأدبي	
.٠٠٠٠	٣٩.٨٢٣	٢٠٥.٣١	٥٥	لغة عربية	أداء الإدارات والأقسام
		١٥٩.٣١	٥٨	الدراسات الإسلامية	
		١١٠.٢٠	٢٠	حاسب آلي	
		١٤٤.٧٠	٢٠	الإدارة	
		١٩١.٥٨	٦	لغة إنجليزية	
		١٤٨.٧٠	٩٠	العلمي	
		١٠٩.١٤	٥٤	الأدبي	
.٠٠٠٠	٣٢.٥٠٤	٢٠٣.٠٦	٥٥	لغة عربية	درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع
		١٥٤.٦٦	٥٨	الدراسات الإسلامية	
		١١٧.٧٠	٢٠	حاسب آلي	
		١٣٦.٣٥	٢٠	الإدارة	
		١٧٦.٥٨	٦	لغة إنجليزية	
		١٥٠.٦٤	٩٠	العلمي	
		١١٥.١٧	٥٤	الأدبي	

توضح النتائج وجود فروق في درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع بشكل عام حيث بلغت قيمة الدلالة

٠,٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود فروق وقد كانت الفروق لصالح تخصص اللغة العربية حيث كان متوسط الرتب لها هو الأعلى.

كان هناك فروق في بعد تطوير أداء الإدارات والأقسام حيث بلغت قيمة الدلالة ٠,٠٠ وهي أقل من القيمة ٠,٠٥ مما يعني وجود فروق وفقا للتخصص وقد جاءت هذه الفروق لصالح تخصص اللغة العربية.

لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطوير تشكيل الإدارات والأقسام وفقا لمتغير التخصص وذلك حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥ . لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطوير تشكيل الإدارات والأقسام وفقا لمتغير التخصص وذلك حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥ . وهذا عائد إلى أن أغلبية هذه الأقسام قائمة على وجود أعضاء من نفس التخصص أو تشترط تخصصات معينة كقسم الاشراف التربوي وتقنية المعلومات والتوجيه الطلابي والتربية الخاصة، والإدارة المدرسية فمن الطبيعي عدم وجود فروق قائمة على التخصص، وهذا يتفق مع دراسة (العرومطي ومدثر، ٢٠١٥) والتي أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعا لمتغير التخصص.

ثالثا: الفروق وفقا للمؤهل:

تم الاعتماد على اختبار ت للعينتين المستقلتين وقد جاءت النتائج كما يلي:

Sig. (2-tailed)	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المؤهل	
٠.٠٠٣	٣٠.١	٢.٩٨١	٣٣.١٦١٧	٢٣٥	بكالوريوس	تشكيل الإدارات والأقسام
			٣٠.٨٩٧١	٦٨	دراسات عليا	
٠.٠١٤	٣٠.١	٢.٤٦٨	٧١.٣٨٣٠	٢٣٥	بكالوريوس	أداء الإدارات والأقسام
			٦٧.٧٣٥٣	٦٨	دراسات عليا	
٠.٠٠٤	٣٠.١	٢.٨٨٨	١٠٤.٥٤٤٧	٢٣٥	بكالوريوس	درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع
			٩٨.٦٣٢٤	٦٨	دراسات عليا	

توضح النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية في محور درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع وذلك حيث كانت قيمة (ت) دالة عند مستوى المعنوية ٠,٠٥، وقد كانت الفروق لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس كذلك كانت هناك فروق في بعد درجة إمكانية وبعد أداء الإدارات والأقسام حيث بلغت قيمة الدالة أقل من ٠,٠٥. وتعزو الباحثات هذه النتيجة لأن النسبة الأكبر من المشرفين هم من أصحاب درجة البكالوريوس، وهذا يتفق مع دراسة (شواهنة وغانم، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة إدارة التنوع تبعاً لمتغير المؤهل لصالح البكالوريوس بسبب النسبة الأكبر، وتختلف مع دراسة (العزموطي ومدثر، ٢٠١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس اتجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: الفروق وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار كروسكال وللاس وهو المقابل لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في حالة البيانات اللابارمترية والجدول التالي يوضح النتائج.

Asymp. Sig.	Kruskal- Wallis H	Mean Rank	N	سنوات الخبرة	
٠.٤٠٢	١.٨٢٠	١٢٤.٠٩	١٦	من ٥ - ١٠ سنوات	تشكيل الإدارات والأقسام
		١٥٦.٨١	٥٥	من ١٠ - ١٥ سنة	
		١٥٢.٧٨	٢٣٢	أكثر من ١٥	
٠.٨٣٣	٠.٣٦٥	١٥٥.٩١	١٦	من ٥ - ١٠ سنوات	أداء الإدارات والأقسام
		١٤٥.٦٧	٥٥	من ١٠ - ١٥ سنة	
		١٥٣.٢٣	٢٣٢	أكثر من ١٥	
٠.٨٧٢	٠.٢٧٤	١٤٨.٤٤	١٦	من ٥ - ١٠ سنوات	درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع
		١٤٦.٩٣	٥٥	من ١٠ - ١٥ سنة	
		١٥٣.٤٥	٢٣٢	أكثر من ١٥	

توضح النتائج أنه لا توجد فروق في درجة إمكانية تطوير الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع أو في أي من أبعاده حيث كانت قيمة الدلالة أقل من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق ترجع لعدد سنوات الخبرة. وتعزو الباحثات هذه النتيجة إلى أن الغالبية كانوا بالأصل معلمين وبعد سنوات من الخبرة وصلوا لمرحلة الإشراف وبالتالي الأغلب على قدر عالي من الخبرة ونلاحظ أن ما نسبته ٧٦.٦% هم يحملون خبرة تزيد عن ١٥ عاماً، وهذا يختلف مع دراسة (شواهنة

وغانم، ٢٠٢٢) ودراسة (العرموطي ومذثر، ٢٠١٥) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. المحور الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع تعزى للمتغيرات التالية: (القسم- التخصص-المؤهل-عدد سنوات الخبرة)؟ أولاً الفروق وفقاً للقسم:

تم الاعتماد على اختبار كروسكال وللاس وذلك لعدم توافر شروط تطبيق تحليل التباين الحادي ANOVA وبالتالي تم الاعتماد على الإحصاءات اللابارامترية (اللا معلمية). وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨) اختبار كروسكال ولانس للفروق في درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع وفق متغير القسم.

القسم	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	Asymp. Sig.
تطوير تشكيل فرق العمل	٩٤	١٤٩.٠٧	٥.٣٧١	٠.٩١٢
	٦٧	١٥٦.٨٠		
	٣٨	١٤٧.٣٩		
	٢٨	١٥٢.٨٩		
	١٨	١٧١.٨٣		
	١١	١٣٥.٩٥		
	١٢	١١٨.٨٨		
	١٠	١٣٥.٨٥		
	١٠	١٦٥.٠٠		
	٧	١٧٣.٢١		
	٤	١٦١.٨٨		
	٤	١٩٣.٠٠		
أداء أعضاء فرق العمل	٩٤	١٥٥.١١	١٠.٢٨٩	٠.٥٠٥
	٦٧	١٥٣.٧٩		
	٣٨	١٤٤.٠٨		
	٢٨	١٣٤.٤٥		
	١٨	٢٠١.٤٧		
	١١	١٣٨.٤١		
	١٢	١١٣.٧٩		
	١٠	١٥١.٠٠		

		١٥١.١٠	١٠	تقنية المعلومات	
		١٤٩.١٤	٧	خدمات الطلاب	
		١٦٦.٨٨	٤	التدريب والابتعاث	
		١٧١.٢٥	٤	قسم قياس الأداء المؤسسي	
٠.٧٠٩	٨.٠٥١	١٥٣.٥٧	٩٤	الإشراف التربوي	الثاني
		١٥٥.٢٨	٦٧	التوجيه الطلابي	
		١٤٣.٥٠	٣٨	نشاط الطالبات	
		١٣٩.٧٧	٢٨	الصحة المدرسية	
		١٩٣.٧٥	١٨	إدارة مدرسية	
		١٣٧.٩١	١١	التعليم المستمر	
		١١٣.٧٩	١٢	الموهوبين	
		١٤٨.٧٠	١٠	التربية الخاصة	
		١٥٧.١٥	١٠	تقنية المعلومات	
		١٥٣.٤٣	٧	خدمات الطلاب	
		١٦٥.٦٣	٤	التدريب والابتعاث	
		١٧١.١٣	٤	قسم قياس الأداء المؤسسي	

توضح النتائج أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع وفق متغير القسم وذلك حيث جاءت قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥ وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق. سواء في المحور ككل أو في أي من أبعاده (تطوير تشكيل فرق العمل-تطوير أعضاء فرق العمل).

ثانيا الفروق وفق التخصص:

تم الاعتماد على اختبار كروسكال ولاس وذلك لعدم توافر شروط تطبيق تحليل التباين الحادي ANOVA وبالتالي تم الاعتماد على الإحصاءات اللابارماترية. وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (٩) اختبار كروسكال ولاس للفروق في درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل

إدارة التنوع وفق متغير التخصص

Asymp. .Sig	Kruskal- Wallis H	Mean Rank	N	التخصص	
٠.٠٠٠٠	٣١.٠٩٤	١٩٨.٨٦	٥٥	لغة عربية	تطوير تشكيل فرق العمل
		١٤٥.٣١	٥٨	الدراسات الإسلامية	
		١٤١.٥٣	٢٠	حاسب آلي	
		١٣٣.٦	٢٠	الإدارة	
		١٧٦.٥٨	٦	لغة إنجليزية	
		١٥٧.٩١	٩٠	العلمي	
		١٠٩.٥٧	٥٤	الأدبي	
٠.٠٠٠٢	٢١.٠٧٤	١٩٤.١٣	٥٥	لغة عربية	أداء أعضاء فرق العمل
		١٥٩.٢٦	٥٨	الدراسات الإسلامية	
		١٢٧.٠٥	٢٠	حاسب آلي	
		١٣٣.٤	٢٠	الإدارة	
		١٥٨.٦٧	٦	لغة إنجليزية	
		١٤٦.٥٥	٩٠	العلمي	
		١٢٥.٧٧	٥٤	الأدبي	
٠.٠٠٠٠	٢٦.٥٦٨	١٩٨.٧٥	٥٥	لغة عربية	درجة إمكانية تطوير فرق العمل

		١٥٥.٠٢	٥٨	الدراسات الإسلامية	التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع
		١٣١.٢٥	٢٠	حاسب آلي	
		١٢٧.١٣	٢٠	الإدارة	
		١٦٦.٥٨	٦	لغة إنجليزية	
		١٥٠.٦٤	٩٠	العلمي	
		١١٨.٦٨	٥٤	الأدبي	

توضح النتائج وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم في ضوء مداخل إدارة التنوع، حيث كانت قيمة الدلالة أقل من ٠,٠٥ وهو ما يعني عدم وجود فروق وفقاً للتخصص، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في أي من أبعاد المحور (تطوير تشكيل فرق العمل التابعة للإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام لحاجات العمل المختلفة في ضوء مدخل إدارة التنوع- أداء أعضاء فرق العمل التابعة للإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع) وقد جاءت الفروق لصالح تخصص اللغة العربية حيث كان متوسط الرتب له هو الأعلى.

ثالثاً الفروق وفق المؤهل العلمي:

تم الاعتماد على اختبار ت (T-test) حيث جاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٠) اختبار (ت) للفروق في درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل	العدد	المتوسط	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة
تطوير تشكيل فرق العمل	٢٣٥	٣٢.٧٧٠٢	١.٥٤٨	٣٠١	٠.١٢٣
	٦٨	٣١.٤٨٥٣			
أداء أعضاء فرق العمل	٢٣٥	٧١.٠٦٨١	٢.٣٤٩	٣٠١	٠.٠١٩
	٦٨	٦٧.١٧٦٥			
درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع	٢٣٥	١٠٣.٨٣٨٣	٢.٢١٤	٣٠١	٠.٠٢٨
	٦٨	٩٨.٦٦١٨			

توضح النتائج وجود فروق في استجابات العينة حول درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع وذلك حيث كانت قيمة الدلالة أقل من ٠,٠٥ وهو ما يشير لوجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغير المؤهل العلمي وقد جاءت الفروق لصالح الحاصلين على البكالوريوس حيث كانت قيمة الدلالة أقل من ٠,٠٥.

كما كان يوجد فروق في بعد أداء أعضاء فرق العمل التابعة للإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع حيث كانت قيمة الدلالة أقل من ٠,٠٥ وكانت الفروق لصالح الحاصلين على البكالوريوس، ولم تظهر النتائج وجود فروق في تطوير تشكيل فرق العمل التابعة للإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام لحاجات العمل المختلفة في ضوء مدخل إدارة التنوع وفق متغير المؤهل العلمي وذلك حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥.

رابعاً: الفروق وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار كروسكال وللاس وهو المقابل لاختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في حالة البيانات اللابارمترية والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (١١) اختبار (كروسكال وللاس) للفروق في درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة

للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة

التنوع وفق متغير المؤهل العلمي.

Asymp. Sig.	Kruskal- Wallis H	Mean Rank	N	سنوات الخبرة	
٠.١٥٥	٣.٧٢٤	١١١.٠٩	١٦	من ١٠-٥ سنوات	تطوير تشكيل فرق العمل
		١٥٣.٥٧	٥٥	من ١٠ - ١٥ سنة	
		١٥٤.٤٥	٢٣٢	أكثر من ١٥	
٠.٦٦٤	٠.٨١٩	١٧٠.٩٧	١٦	من ١٠-٥ سنوات	أداء أعضاء فرق العمل
		١٥٢.٣٩	٥٥	من ١٠ - ١٥ سنة	
		١٥٠.٦٠	٢٣٢	أكثر من ١٥	
٠.٩٧٣	٠.٠٥٥	١٥٦.٩٧	١٦	من ١٠-٥ سنوات	درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع
		١٥١.٩٨	٥٥	من ١٠ - ١٥ سنة	
		١٥١.٦٦	٢٣٢	أكثر من ١٥	

توضح النتائج أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول درجة إمكانية تطوير فرق العمل التابعة للإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع وذلك وفق متغير عدد سنوات الخبرة حيث كانت قيمة الدلالة أعلى من ٠,٠٥، وهو ما يوضح عدم وجود فروق ترجع إلى متغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك لا

توجد فروق في أيا من الأبعاد (تطوير تشكيل فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام لحاجات العمل المختلفة في ضوء مدخل إدارة التنوع- أداء أعضاء فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع) حيث كانت قيمة الدلالة اعلى من ٠,٠٥ وهو ما يوضح عدم وجود فروق وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

إجابة السؤال الرابع:

كيف يمكن أن تسهم نتائج الدراسة النوعية في تفسير نتائج الدراسة الكمية المتطرفة؟
نتائج المرحلة النوعية:

المحور الأول: يجيب هذا السؤال على تطوير تشكيل الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع
وتم تفسير نتائج الدراسة الكمية من خلال نتائج الدراسة النوعية التي تم جمعها من أداة المقابلة والإجابة على أسئلتها التي تناولت تفسير العبارات الأكثر تطرفاً كما يلي:
أولاً: تنوع المهارات لدى المشرفين:

وتكونت من (٤) فئات ترميزية، و(٤٣) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تتازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة مميزات تنوع المهارات على (١٥) ترميزاً، وفئة أنواع المهارات المطلوبة على (١٣) ترميزاً، وفئة أساليب استثمار المهارات على (٩) ترميزات، وفئة متطلبات تنمية وتطوير المهارات على (٦) ترميزات.

وقد جاء في فئة مميزات تنوع المهارات (١٥) ترميزاً على النحو التالي:

فرصة للإبداع ارتباط المهارات بالابتكار، تنوع المهارات يحقق التكامل في العمل، حيث أكد (م ٦) "بالواقع نحن في تنفيذ المهام نعتمد على المهارات أكثر من اعتمادنا على التخصص" يحقق توظيف المواهب، وهنا يذكر (م ٩) "تنوع المهارات يساعد على إيجاد الثغرات والأخذ والرد" تنوع المهارات واستثمارها يحقق اللامركزية في العمل، يضمن زيادة الإنتاجية ، يبني مفهوم الإشراف القائم على الخبراء، يساعد في تعزيز رضا

الموظفين، يحقق البيئة التعاونية في العمل، يساهم في استمرار التركيز على العمل، يمكن من إبقاء الموظفين الجيدين، يعمل على تحسين أداء الموظفين، يساهم في كسر الروتين والجمود، يساعد في إنجاز العمل بكفاءة، إيجاد وتحديد الثغرات في العمل بشكل أفضل، تحسين سمعة القسم أو الإدارة.

ثانياً: تنوع الخبرات لدى المشرفين:

وتكونت من (٤) فئات ترميزية. و(٣٥) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة أساليب استثمار تنوع الخبرات المهنية على (١٣) ترميزاً، ومميزات تنوع الخبرات المهنية على (١٢) ترميزاً، وفئة متطلبات تنمية وتطوير الخبرات على (٨) ترميزاً، وفئة أنواع الخبرات المهنية على (٢) ترميزين.

وقد جاء في أساليب استثمار تنوع الخبرات المهنية على (١٣) ترميزاً، على النحو التالي: من الضروري تطبيق مبادئ التوزيع المتوازن والعدل للمشرفين وفقاً لخبراتهم التراكمية على مختلف الإدارات والأقسام بما يتناسب مع تخصص كل منهم. كما يتعين الالتزام بمتابعة أدائهم، وتقييمهم بموضوعية، وتقديم التحفيز المناسب بناءً على النتائج للارتقاء بالأداء بشكل أكبر، كما ينبغي الاستعانة بذوي الخبرات في دراسة العمليات وتطوير الأداء، مع الأخذ في الاعتبار ملاحظاتهم واقتراحاتهم البناءة. ويرى (م ١١): "برأي أن الخبرات لها دور أكبر في تطوير الإدارات والأقسام فلا نغفل عن حصيلة الخبرات السابقة ومعرفة الفجوات التي تواجه التعليم وتبصير نفسه ومن حوله بالواقع ومعالجة الخلل"، ويؤكد (م ١): "التفكير الجمعي وتشارك الخبرات التعليمية بجهود موجهة يمنح كل شخص الجزء الأفضل من تجارب الآخرين".

ثالثاً: التخصصات العلمية:

وتكونت من (٥) فئات ترميزية و(٣٣) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة مبررات تنوع التخصصات العلمية في الأقسام والإدارات (٤) ترميزاً، ومميزات تنوع التخصصات العلمية في الأقسام والإدارات (٨) ترميزاً، وفئة التخصصات الأكثر تأثيراً (١٣) ترميزاً، وفئة أساليب استثمار تنوع التخصصات حسب حاجات العمل (٦)، وفئة معوقات عدم الاستثمار الكافي للتخصصات العلمية في العمل (٢)

وقد جاء في فئة التخصصات الأكثر تأثيراً (١٣) ترميزاً على النحو التالي:

جاءت بعض التخصصات العلمية بالمراتب المتقدمة لدورها المباشر في تطوير عمل الإدارات من خلال ما تتبناه من تقنيات وأساليب علمية لفهم التحديات والاحتياجات التعليمية بشكل أفضل، وبالتالي اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، وهذا ما ذكره (م ٥) "وجود التخصص العلمي يعمل على تطوير عمل الإدارات والأقسام" ومن جانب آخر تساهم التخصصات العلمية في تحقيق أهداف المسابقات الدولية وتحقيق نتائج التعلم المرجوة. وبالتالي فإن هذه التخصصات لها دوراً حيوي في تطوير العمل الإشرافي من خلال توفير المعرفة والمهارات اللازمة لعملية التطوير والتجويد اللازمة.

رابعاً: درجة المؤهل العلمي:

وتكونت من (٣) فئات ترميزية. و (١٩) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة أهمية تنوع درجة المؤهل العلمي على (٨) ترميزاً، وأساليب استثمار تنوع درجة المؤهلات حسب حاجات العمل على (٧) ترميزاً، وفئة معوقات استثمار تنوع المؤهلات على (٤)

وقد جاء في أهمية تنوع درجة المؤهل العلمي على (٨) ترميزاً، على النحو التالي:

تعد المؤهلات نقطة هامة في حدوث تنمية مهنية مستمرة، كلما زادت درجة المؤهل زاد مستوى المعرفة والتطوير، استخدام الأساليب العلمية لإنجاز العمل، وذكر (م ٨): "أن العملية الإشرافية لن تخطو خطوة للأمام إلا عن طريق المشرف المؤهل فالتنمية المهنية مستمرة تتضافر فيها الجهد والإمكانات المادية والبشرية بهدف تطوير المشرف من جميع الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية " وذكر (م ١): " يجب إعطاء المشرفين ذوي

المؤهلات العلمية الفرصة لممارسة ما تعلموه، وجمع الدراسات والبحوث الخاصة بهم والتوصيات وتعميمها على المستفيدين، وتوزيعهم على فرق الدعم وفرق قضايا العمل وفق الاحتياج لمجال بحوثهم".

خامساً: الاتجاهات الوظيفية:

وتكونت من (٣) فئات ترميزية. و(١٥) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة معوقات تنمية الاتجاهات الوظيفية على (٧) ترميزاً، وتكون الاتجاهات الوظيفية على (٤) ترميزاً، وفئة أساليب استثمار وتنمية الاتجاهات في العمل على (٤) وقد جاء في معوقات تنمية الاتجاهات الوظيفية على (٧) ترميزاً، على النحو التالي:

عدم تجانس الميول والاتجاهات داخل فريق العمل بشكل تحدياً. فلا توجد ثقافة تنظيمية فعالة لتوجيه هذه الاتجاهات المتباينة. فبعض الموظفين يبحثون فقط عن الراحة والاستقرار، بعيداً عن أهداف العمل. كما أن هناك غياب للتخطيط الاستراتيجي اللازم لتنمية هذه الاتجاهات واستثمارها بشكل إيجابي في أداء المهام والمواقف المختلفة في بيئة العمل. وذكر (م ١١): "المهارات المكتسبة هي العامل الأهم في تحديد الاتجاه الوظيفي وبما انه لا يوجد مقياس واضح (اختبار للقياس) لتحديد أهمية هذا العنصر، فإنه من المتوقع عدم الاستفادة منه". لذا، يتطلب الأمر وضع استراتيجية شاملة لبناء ثقافة تنظيمية قوية تُوجه هذه الاتجاهات المتباينة نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما يجب تطوير خطط واضحة لاكتشاف مواهب الموظفين وتنميتها، بما يحقق التوافق بين ميولهم واحتياجات العمل.

المحور الثاني: تطوير أداء الإدارات والأقسام التابعة للإشراف التربوي بالتعليم العام في ضوء مدخل إدارة التنوع أولاً: تبادل الخبرات:

وتكونت من (٤) فئات ترميزية. و(٢٨) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة أهمية تبادل الخبرات بين الأقسام والإدارات على (٩) ترميزاً، وآلية توظيف الخبرات بين الأقسام والإدارات على (٧) ترميزاً، وفئة متطلبات تفعيل تبادل الخبرات بين الأقسام والإدارات على (٦)، وفئة أساليب تبادل الخبرات بين الأقسام والإدارات على (٦).

وقد جاء في أهمية تبادل الخبرات بين الأقسام والإدارات على (٩) ترميزاً، على النحو التالي:

في حين أن تشابه الخبرات والمهارات بين الموظفين قد يحد من مستوى الأداء العام للإدارة أو القسم، فإن التنوع في الخلفيات والتخصصات داخل الفريق يعزز عملية تبادل المعرفة والخبرات. وقد ذكر (م ٥): "دور إيجابي في تحسين بيئة العمل وكلما تنوعت الخبرات والمعارف والمهارات سواء مهارات إدارية أو فنية أو قيادية بين المشرفين كلما زاد تحقيق التكاملية بين هذه الإدارات والأقسام". حيث يسهم هذا التنوع في سد الثغرات الناتجة عن نقص بعض الكفاءات والخبرات في أقسام أخرى، وإتاحة فرص التعلم المستمر وتبادل المعارف بين المشرفين ذوي الخلفيات المختلفة. وأضاف (م ٨): "أصبح تنوع المشرفين في الإدارة أو القسم ضرورة حيوية لدعم الابتكار وخلق مناخ تعاوني وتعزيز تبادل المعرفة".

ثانياً: رسم الأهداف على أساس جماعي:

وتكونت من (٣) فئات ترميزية و(١٨) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة متطلبات رسم الأهداف على أساس جماعي (٨) ترميزاً، وأهمية رسم الأهداف على أساس جماعي يتنوع فيه المشرفين (٦) ترميزاً، وفئة أنواع الأهداف (٤) ترميزات، وقد جاء في فئة متطلبات رسم الأهداف على أساس جماعي (٨) ترميزاً على النحو التالي:

تمكين القيادة الفعالة يقود إلى رسم وتحقيق الأهداف الصحيحة، وكما ذكر (م ١٠): "لابد أن يكون هناك قائد يعرف يأخذ من كل عضو الأفضل وأن يستخرج أفضل ما لديهم" كذلك القيادة الفعالة قادرة على تحقيق رؤية واضحة وأهداف محددة، مما يساعد الفريق على فهم الاتجاه المشترك للأهداف والإجراءات المطلوبة لتحقيقها، وبالتالي تحفيز أعضاء الفريق وإلهامهم للعمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة.

ثالثاً: اتخاذ القرارات الجماعية:

وتكونت من (٤) فئات ترميزية. و(٢٤) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة المجالات للقرارات الجماعية في الإدارات والأقسام على (٩) ترميزاً، ومميزات القرار الجماعي على (٦) ترميزاً، وفئة آلية دعم القرارات الجماعية على (٥)، وفئة مبررات اتخاذ القرار الجماعي على (٤) وقد جاء في المجالات للقرارات الجماعية في الإدارات والأقسام على (٩) ترميزاً، على النحو التالي:

من ضمن القرارات التي يتم اتخاذها بشكل جماعي متابعة آلية عمل المكاتب فيما يخص الأعمال الإدارية، متابعة نواتج التعلم، الاختبارات الوطنية، الاختبارات الدولية، الأعمال التعليمية، الاحتياج التدريبي، برامج الانضباط، معايير الترشيح، قرارات ما بعد مجتمعات التعلم المهنية، توصيات لجان العمل المختلفة. وقد ذكر (م ٤): "الآن النموذج الإشرافي الجديد، أبعد أنه يكون هناك عمل فردي تخصصي، إلا إذا كان هناك حاجة، وإنما الآن أصبح الإشراف الآن جماعي يتجه إلى مهام محددة، ودراسة نتائج، وقراءة واقع، ودعم، ليس دعم تخصصي، سابقاً كان كل شخص يدعم تخصصه فقط".

ويضيف (م ٨): "الأهداف الجماعية يتم صياغتها بمشاركة مجموعة من المشرفين وتتنوع الأهداف بناءً على طبيعة اتخاذها ومجال تطبيقها والمشاركة بتوجيه طاقتهم باتجاه صحيح لصنع قرارات الإدارة وبالتالي زيادة إنتاجية الإدارة وتحسين كفاءتها".

رابعاً: نظام تحفيز

وتكونت من (٤) فئات ترميزية و(٣١) رمزاً مرتبة بناءً على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة أنواع الحوافز على (١٠) ترميزاً، ومتطلبات التحفيز (٩) ترميزاً، وفئة معوقات التحفيز (٨) ترميزات، ومبررات ضرورة التحفيز (٤) ترميزاً وقد جاء في فئة أنواع الحوافز (١٠) ترميزاً على النحو التالي:

أهمية الحوافز المادية والتقدير والاعتراف، حيث أن الحوافز المادية والمعنوية تنعكس على تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم، وكلما كانت هذه الحوافز مناسبة لاحتياجاتهم دفعتهم لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الأداء. وكما ذكر (م ١٢) فإن "توفير الصلاحيات والمرونة من أكبر أشكال التحفيز لأنه يعطي نوع من الأمان والاستقرار النفسي" والجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحقيق توازن بين الاحتياجات المادية والنفسية للموظفين. وبالأخص الحوافز المعنوية التي يمكن أن توفر دافعاً طويلاً الأجل، بينما الحوافز المادية يمكن أن توفر دفعة قصيرة الأجل لتحقيق أهداف محددة. وهذا يتفق مع ما أورده (م ١٠) بأن "ثقافة الحافز المعنوي أكثر من الحافز المادي لأن الحافز المادي مفعوله مؤقت، لكن الحافز المعنوي يدفع الناس لأقصى طاقة من النشاط والحيوية والتي ما يفعلها الحافز المادي"

خامساً: تقليل مستوى الهدر:

وتكونت من (٣) فئات ترميزية. و(١٨) رمزاً مرتبة بناءً على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة أوجه الهدر على (٨) ترميزاً، وأساليب توظيف التنوع في التقليل من الهدر على (٧) ترميزاً، وفئة آليات توظيف التنوع في التقليل من الهدر على (٤)

وقد جاء في أوجه الهدر على (٨) ترميزاً، على النحو التالي:

الترشيح غير المدروس من تخصصات لا تخدم أهداف تطوير العمل، بعض الأعمال إدارية لا تستلزم وجود مشرف للقيام بها، وبعضها تعاني من التضخم حيث يوجد في بعض التخصصات الإشرافية مثل اللغة العربية والإسلامية والاجتماعية، والبعض الآخر تعاني من شح مثل الحاسب، وقد ذكر (م ٤): "النموذج الإشرافي الجديد ماذا يقول؟ أنه الآن عندنا هدر كبير بالمشرفين، لماذا؟ لأنهم لم يصنعوا فارق، لأنه لم يوجد أنظمة تسهم وقوانين ومهام حقيقية منوطة بالإشراف التربوي، ولذلك فشل الإشراف أو ضعف الإشراف الذي نتكلم عنه، الإشراف الفردي كان لا يوجد مهام حقيقية لقياس المشرف وأدائه، أيضاً كان الإشراف يعتبر الدرجة الأخيرة في السلم الأدائي، يعني من أراد أن يستريح ينزل إلى الإشراف".

المحور الثاني:

يجيب هذا السؤال على تطوير تشكيل فرق العمل التابعة لإدارات وأقسام الإشراف التربوي بالتعليم العام لحاجات العمل المختلفة في ضوء مدخل إدارة التنوع، وتم تفسير نتائج الدراسة الكمية من خلال نتائج الدراسة النوعية التي تم جمعها من أداة المقابلة والإجابة على أسئلتها التي تناولت تفسير العبارات الأكثر تطرفاً كما يلي:

أولاً: تنوع الأقسام:

وتكونت من (٣) فئات ترميزية. و(٢١) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة أهمية تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع الأقسام على (١١) ترميزاً، وآلية استثمار تنوع فرق العمل على (٦) ترميزاً، وفئة مجالات استثمار فرق العمل بالاستناد على تنوع الأقسام على (٤) ترميزاً،

وقد جاء في أهمية تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع الأقسام على (١١) ترميزاً، على النحو التالي:

أن تتنوع الأقسام يقود إلى نوع التخصصات والخبرات والمهارات، وبالتالي توسيع قاعدة المعرفة والخبرات وتعزيز التعليم الشامل والمتكامل مما يعني تحسين جودة عمل أعضاء الفريق وكما ذكر (م٨) بأن " فريق العمل القوي هو أساس الإدارة الناجحة حيث التنوع شرط لازم لبناء فريق عمل ناجح والفئات العمرية المختلفة والثقافات المتعددة تنتج خبرات ومعارف مميزة" لأن التنوع يساعد في إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل، من خلال دمج الأساليب المختلفة للوصول إلى أفضل الحلول.

ثانياً: تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع مهارات المشرفين:

وتكونت من (٤) فئات ترميزية و(٣٣) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة المهارات اللازمة لفرق العمل (١٦) ترميزاً، ومميزات التنوع في فرق العمل (٩) ترميزاً، وفئة متطلبات التنوع في فرق العمل (٤) ترميزات، ومعوقات التنوع في فرق العمل (٤) ترميزاً

وقد جاء في فئة مميزات التنوع في فرق العمل (٩) ترميزاً على النحو التالي:

في بعض الأحيان، تكون المهارات الفردية للمشرفين أكثر أهمية من التخصص الدقيق. فهناك احتياج متزايد للمهارات والخبرات المتنوعة في بعض فرق العمل، أكثر من مجرد التخصص الأكاديمي. ففي بعض البرامج والمشاريع والاجتماعات الوزارية، تكون الحاجة إلى المهارات والخبرات العملية أكبر من الحاجة للتخصصات الدقيقة. وفي بعض الأعمال، قد لا تتوفر المهارات اللازمة لدى مشرف القسم، ولكن من خلال التكامل مع تخصص آخر، يمكن الوصول إلى مرحلة التكامل والنضج المطلوب. وبالتالي، فإن تنوع المهارات الفردية للموظفين يُسهم في تنوع أساليب إدارة المواقف المختلفة واحتوائها بشكل أكثر فعالية. كما يُمكن من التعامل المناسب مع مختلف أنماط الشخصيات، مما يحقق التوازن المطلوب في بيئة العمل. وقد ذكر (م ١): "مثلاً فريق قياس الأداء المؤسسي، إذا لم يرشح للإدارة مشرفين، يمكن يدار العمل على شكل فريق عمل مكون من مشرف حاسب آلي ومشرف رياضيات ومشرف تخطيط ومشرف تقنية معلومات."

ثالثاً: تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع الاتجاهات الوظيفية:

وتكونت من (٣) فئات ترميزية و(١٣) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة أهمية تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع الاتجاهات الوظيفية على (٦) ترميزاً، وفئة آليات استثمار التنوع في اتجاهات المشرفين فرق العمل (٤) ترميزاً، وفئة آليات استثمار التنوع في اتجاهات المشرفين فرق العمل على (٣) ترميزاً، وقد جاء في أهمية تطوير فرق العمل بالاستناد على تنوع الاتجاهات الوظيفية على (٦) ترميزاً، على النحو التالي:

أنه إيجابي بسبب عدم التقيد أو الإلزام به واختلافه عن عمل القسم، وكما ذكر (م ٩) " أن كلما زاد العمل والترشيح حسب التوجهات زاد عطاء الموظفين لأن العمل سيكون نابع من قناعة داخلية " فالعمل وفق ميول وتوجهات العاملين يساهم بمواءمة المهام الوظيفية ومسارات التطوير المهني بما يتناسب مع اهتماماتهم واتجاهاتهم الوظيفية بغض النظر عن تخصصاتهم أو الأقسام التابعين لها، وهذا النهج يساهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران الموظفين.

رابعاً: تطوير فرق العمل بالاستناد على السمعة الوظيفية:

وتكونت من (٥) فئات ترميزية و(٢٩) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة مصادر السمعة الوظيفية (٨) ترميزاً، أنواع السمعة الوظيفية (٦) ترميزاً، وفئة أهمية السمعة الوظيفية (٦) ترميزات، وفئة متطلبات تطوير فرق العمل بالاستناد على السمعة الوظيفية (٥) ترميزاً، وفئة معوقات تطوير فرق العمل بالاستناد على السمعة الوظيفية (٤).

وقد جاء في فئة أهمية السمعة الوظيفية (٦) ترميزات، على النحو التالي:

قد تكون السمعة في بعض الأحيان مجرد تلميع بدون إنجازات مما يؤدي إلى ظلم ناس غير منجزين ويحبون الظهور لشخصيات منجزة لردم الفجوة على حساب الشخص المنجز

الذي لا يرغب الظهور، فقد ذكر (م ٨): "أحيانا نخذل بأناس لديهم سمعة وظيفية وعند محكات العمل لا تظهر منجزاتهم، وهناك بعضهم يكون منجز لكن هادئ وغالبا منقطع للعمل لا يكون علاقات فلا يكون لديه سمعة وظيفية رغم منجزاته". كذلك الاعتماد على السمعة المهنية للمشرفين صعب قياسه والتحقق منه، واحتمال يكون هناك ضغط كبير على المشرفين الذين يتمتعون بسمعة عالية حيث سيتم استقطابهم لأغلب فرق العمل، فقد ذكر (م ١١): "لذلك لا يمكن إغفال السمعة التربوية التي هي معيار مهم لمعرفة مهارات المشرف وثراء خبراته ومستوى إنجازه".

خامساً: رفع مستوى الحلول:

وتكونت من (٢) فئات ترميزية و(١٦) رمزاً وكانت الفئات الترميزية متكافئة من حيث أعداد الرموز:

حصلت فئة مميزات تنوع المشرفين في فرق العمل لرفع مستوى الحلول (٨) ترميزاً، وحصلت فئة أساليب والممارسات التي تمارسها فرق العمل ومن خلال يكون رفع مستوى الحلول (٨) ترميزاً.

وقد جاء في فئة تنوع المشرفين في فرق العمل لرفع مستوى الحلول (٨) ترميزاً على النحو التالي:

يسهم التنوع في تحقيق صورة شاملة للموضوع وذلك باختلاف الخلفيات العلمية والتخصصات والخبرات، وكما أورد (م ١) "رأي الفريق أفضل من رأي الفرد، وقربهم من الموضوع ودراسته بشكل تفصيلي يعطيهم تصور دقيق يمكنهم من تصميم حلول أكثر دقة ومنفعة". وبالمقابل ذكر (م ٥) " أنه خلال التنوع في التخصص يمكن بناء التصور الشامل حول حاجة الإدارات والاقسام وكذلك المدارس في مختلف المجالات" لأن التنوع يتيح وفرة الأفراد ذوي الخلفيات والخبرات والمهارات المتنوعة وبالتالي تقديم وجهات نظر وأفكار متعددة. من خلال سعي الفريق لتحليل المشكلات من زوايا مختلفة، واتخاذ قرارات أكثر شمولية وفعالية.

سادساً: تنمية مهارات المشرفين:

وتكونت من (٣) فئات ترميزية و(١٨) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة أنواع المهارات التي يمكن تتميتها في فرق العمل بناء على تنوع المشرفين (١٠) ترميزات، أهمية تنمية مهارات فرق العمل بناء على تنوع المشرفين (٤) ترميزات، وفئة أساليب تنمية المهارات في فرق العمل بناء على تنوع المشرفين (٤) ترميزات. وقد جاء في فئة أهمية السمعة الوظيفية (٦) ترميزات، على النحو التالي:

إن توفير صف ثاني من القادة عبر الاحتكاك المباشر بمهارات القيادات العليا يُعد أمراً مهماً. فهذا الاحتكاك يتيح للموظفين فرصة تطوير قدراتهم القيادية والإدارية. وقد ذكر (م ٧): "أنا شخصياً استفدت من قيادات عليا لما يطرح حل معين أو يطرح رأي معين أو مشورة معينة أو مبادرة يتم دراستها أو البحث فيها فتجد أنه أثناء هذه الجلسة أنه تستفيد مما هو موجود من أعضاء هذه الفرقة". كما أن ممارسة قيم العمل الجماعي والتعاوني بين أعضاء الفريق تُسهم في الارتقاء بمستوى المهارات الفردية والجماعية. فالعمل ضمن فرق متنوعة المهارات والخبرات يُعزز فرص التعلم والتطوير المستمر. وبالتالي، فإن هذا التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق يُسهم في تحقيق التطور الذاتي لكل فرد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة. وقد ذكر (م ٣): "أن قيادة الفريق يحتم على الشخص تطوير المهارة. يعني هذا الشخص ينقصه مهارة الاتصال أنا الحين رئيس على فريق إذا ينقصه مهارة الاتصال تحصيلني اوجهه. يعني اقول عليك أنك تتلطف، تكلم بأريحية، إبراز الجهود قبل، إبراز الإيجابيات قبل إبراز السلبيات، فمهم جداً أن يكون تكوين الفرق يكون أسرع في رمع الصدع الموجود مثلاً داخل الطريق أو بالتزويد بالمعلومة."

سابعاً: توفير مناخ مريح:

وتكونت من (٣) فئات ترميزية و(٢٠) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة مبررات تنمية مناخ مريح لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم (٩) ترميزاً، وفئة متطلبات تنمية مناخ مريح لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم (٦) ترميزاً، وفئة معوقات تنمية مناخ مريح لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم (٥) ترميزات.

وقد جاء في فئة مبررات تنمية مناخ مريح لفرق العمل الإشرافية بناء على تنوعهم (٩) ترميزاً، على النحو التالي:

تنمية المناخ المريح لفرق العمل هو الأساس في بناء الثقة وسهولة التواصل بين أعضاء الفريق، لأنه يوفر بيئة داعمة وآمنة تشجع على الاحترام المتبادل، وتتبنى سياسة الشفافية في التواصل والمعلومات، حيث يتم مشاركة المعلومات المهمة مع الجميع بشكل مفتوح وصريح. وبالتالي يمكن للأعضاء التعبير عن أفكارهم ومشاكلهم بحرية ودون تردد. وهذا يتفق مع ما أشار له (م ٧) بأنه " متى ما كانت بيئة العمل على مستوى من الأمان والألفة والعمل بروح الفريق الواحد يسودها الاحترام، بيئة يسودها التبادل المثري بين الخبرات مع بعضهم البعض أستطيع أني والله أنقل معارفي للشخص الآخر في كل رحابة صدر وفي كل مأمن أستطيع أني أنقل ما لدي من مهارات وأدرب أو أعطي زميلي الآخر فأنا أجد أنه هذه أرض خصبة لأنني أجد نتائج إيجابية لذلك"

ثامناً: تحسين مستوى الرقابة:

وتكونت من (٢) فئات ترميزية و(٨) رمزاً مرتبة بناء على الأكثر في عدد الترميزات تنازلياً على النحو التالي:

حصلت فئة مبررات تحسين مستوى الرقابة لفرق العمل الإشرافية بناء على التنوع (٥) ترميزات، متطلبات تحسين مستوى الرقابة لفرق العمل الإشرافية بناء على التنوع (٣) ترميزات.

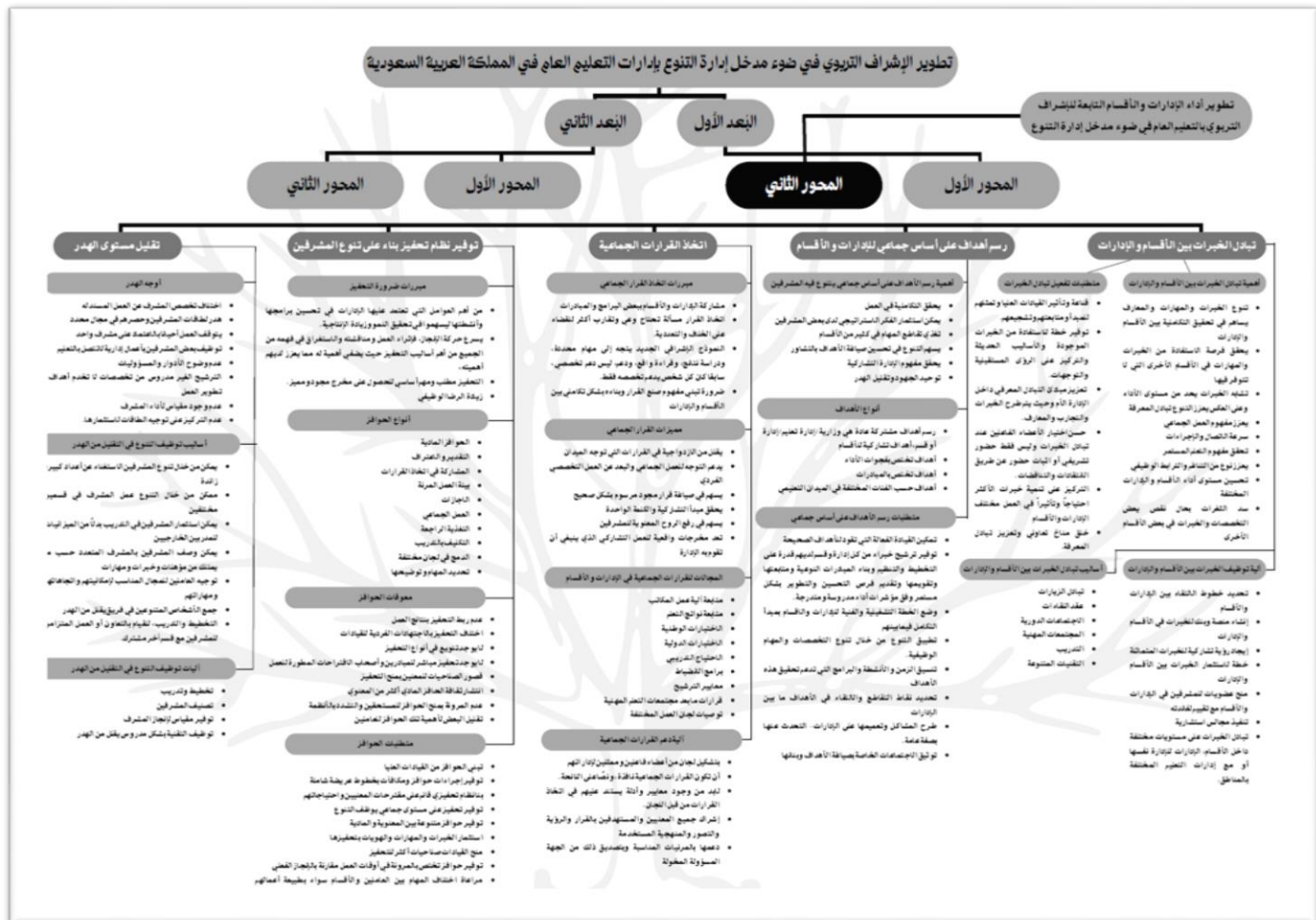
وقد جاء في فئة مبررات تحسين مستوى الرقابة لفرق العمل الإشرافية بناء على التنوع (٥) ترميزات، على النحو التالي:

يُشكّل تكامل فريق العمل وتناغم أعضائه أحد أهم العوامل المؤثرة على تحسين مستوى الرقابة على جودة الأداء. فعندما يتحقق هذا التكامل، فإنه يُعزز من تطبيق مفهوم الرقابة الذاتية لدى كل عضو. فكل فرد يصبح أكثر حرصًا على تحسين أدائه الشخصي، بهدف الظهور بمظهر جيد أمام زملائه في الفريق. فقد ذكر (م ٧): "أعتقد أنه طالما لديك تنوع مثري من الخبرات وأعضاء فريق ذو تخصصات مختلفة ولهم إسهاماتهم الجيدة فأنا على يقين أن لديهم من الحس الرقابي."

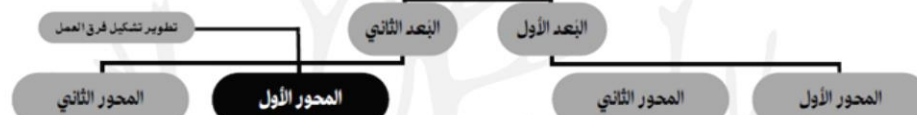
كما أن حرص الأعضاء على عدم الوقوع في أخطاء أمام فريقهم، يُسهم بشكل كبير في تعزيز مستوى الرقابة على العمل ككل. وبالتالي، فإن هذه البيئة الداعمة والمحفزة للرقابة الذاتية والجماعية تنعكس إيجابًا على جودة المخرجات وزيادة الإنتاجية. إذ يُشكّل تكامل الفريق وتفاعله الإيجابي أحد أهم المدخلات الرئيسية لتحسين آليات الرقابة على العمليات والنتائج. كما ذكر (م ١٠): "أنا برأيي يكون عندي أعلى الرقابة مع الفريق لأنه مع العمل الفردي ممكن أنني أولويات معينة بعكس لو كنت مع فريق سألتزم أكثر، حتى لو كان الفريق ما عنده بعض الأولويات أنا بوعي كفرد ممكن أنقذ الفريق اللي معاي من أخطاء قد تقع، وممكن أنبه ونتفق جميعًا على المخرج الفلاني."

خريطة تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع بإدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية





تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع بإدارات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية



تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع بإدارات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية



إجابة السؤال الخامس:

النموذج المقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع بإدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية المقدمة:

يعد تطوير الإشراف التربوي من أبرز التوجهات الحديثة التي اهتمت بها الوزارة ويتضح ذلك في ضوء القرارات والأنظمة والوثائق التي اتجهت لتنظيم عملية الإشراف التربوي، والاهتمام بالمشرف التربوي ليكون بمسمى خبير قادر على تقديم الدعم والنهوض بالميدان التعليمي بإعادة النظر في حسن انتقائه في ضوء معايير تضمن سلامة موقعه في سلسلة الدعم المقدم للمدارس، لذا جاء هذا النموذج بتفاصيل دقيقة لإمكانية تطوير

الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة التنوع يتناول ذلك في بعدين الأول تطوير تشكيل الإشراف وتحسين أدائه، والثاني في تطوير تشكيل فرق العمل وتحسين أدائها.

المسوغات أو المبررات:

١- يعد الإشراف التربوي ركناً رئيساً في النظام التعليمي، حيث يمثل أحد الأجهزة الداعمة للنهوض بالعملية التعليمية، وتمكينها من مواكبة التغيرات المتسارعة والتكيف معها. الأمر الذي يعظم من أهمية تحسين قدرات المشرفين التربويين ومهاراتهم، وتطوير لغة مهنية مشتركة بينهم، والتأكد من امتلاكهم الكفايات اللازمة لتعزيز دور المعلمين ورفع تأهيلهم، من أجل ضمان جودة التعليم المقدم للطلاب. (العمود، ٢٠٢٢).

٢- يحتاج المشرفون التربويون إلى تنمية مستمرة لخبراتهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وأساليب عملهم، حتى يقوموا بدورهم على أكمل وجه في تحسين أداء المعلمين وتقويمهم، والعمل على توفير سبل النمو المهني لهم، إلى جانب تطوير مختلف مجالات العملية التربوية، وتتجه أنظار العاملين في الحقل التربوي إليهم باعتبارهم خبراء ومتخصصين ينبغي عليهم تطوير العملية التعليمية وتحسينها لتحقيق إنجاز أفضل في عملهم. (الهاجري، ٢٠٢١).

٣- لم يعد مفهوم الإشراف التربوي في الوقت الحالي مفهوماً يهتم بمراقبة المعلم وتتبع أخطائه، بل أصبح مفهوماً تشاركياً تعاونياً، وهو عبارة عن صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي، حيث تشمل جمع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة، وبطرق مختلفة منها الفردي والجماعي (فرق)، من مستفيدين وعاملين ومتخصصين، ومن مستويات متعددة تشمل مستوى كل من: المشرف والقسم والإدارة والمكتب والوزارة. (آل أحمد، ٢٠٢٢).

٤- إدارة تنوع الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية كما عرفها (Kreitner et Kinicki) أنها طريقة جديدة للتفكير تتعلق بالتكيف والتعامل مع الاختلافات بين الأفراد والاعتراف بمساهماتهم في المنظمات وإجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة لضمان تعظيم الأداء الفردي والتنظيمي وزيادة الإنتاجية التنظيمية. أما (Dessler) فيعرف إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها وسيلة لتعظيم المزايا المتوقعة من التنوع والاختلافات في الموارد البشرية وتخفيض آثارها السلبية مثل التحيز والتمييز داخل المنظمات. (الحمزة، ٢٠١٧).

المنطلقات أو فلسفة النموذج:

١- يتم اختيار القائمين على التربية والتعليم من ذوي الكفاية العلمية والتربوية والفنية والخلق الإسلامي النبيل، وتعطي الجهات المختصة عناية كافية للدورات التدريبية والتجديدية ودورات التوعية، لترسيخ الخبرات وكسب المعلومات والمهارات الجديدة. (وثيقة سياسة التعليم في المملكة، ١٤١٦).

٢- تنمية الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، وذلك يتمثل في عدة سياسات منها رفع الكفاءة التعليمية والتربوية للمعلم والمعلمة وبخاصة تطوير قدراتهم المعرفية والمهارية (موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها، ١٤٤١).

٣- أهمية تطوير النموذج الإشرافي ليوأكب مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبرنامج تنمية القدرات البشرية من خلال رفع مستوى الأداء التعليمي في مراحل التعليم العام، ضمن رؤية معاصرة ومتجددة قادرة على دعم الأداء التعليمي في المدرسة تتكامل فيها الأدوار مع المكونات الأخرى. (الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة، ١٤٤٥).

٤- مؤتمر القدرات البشرية الأول عالمياً والذي أقيم في العاصمة الرياض خلال الفترة ٢٨-٢٩ فبراير ٢٠٢٤ والذي استضاف ١٥٠ متحدثاً من القادة والخبراء في تنمية القدرات البشرية عبر أكثر من ٦٠ جلسة حوارية شارك فيها معالي وزير التعليم، الأستاذ يوسف بنبيان وعدد من وزراء التعليم حول العالم في جلسة حوارية بعنوان "تسليط الضوء على التعليم" استعرض خلالها المشاركون عدة محاور تركزت حول المشرعين وأصحاب القرار والسياسات التعليمية في تحويل البرامج والمؤسسات التعليمية وإعادة هيكلتها لإحراز التقدم والتطوير للأنظمة التعليمية في البلدان وعلى مستوى العالم.

٥- التشكيلات الإشرافية عبارة عن تنظيم يضمن استقطاب الكفاءات المتميزة والتمكنة علمياً ومعرفياً، ويمتلكون القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لشغل المقاعد الإشرافية: لتحقيق المهام الوظيفية (إشرافية فنية/إدارية) التي يكلفون بها في جميع المستويات التنظيمية، وفق حوكمة معيارية، وشروط وضوابط تتناسب مع المهام المناطة بهذه

المقاعد. (وثيقة التشكيلات الإشرافية والمدرسية لشاغلي الوظائف التعليمية، ٢٠٢٤-١٤٤٥هـ)

٦- نتائج الدراسة الحالية التي جاءت حول إمكانية تطوير الإشراف التربوي في ضوءها.
الأهداف:

١. تقليل مستوى الهدر في الموارد البشرية والطاقات والثروات الفكرية في إطار عمل قسم محدد وتحقيق أقصى انتفاع في ضوء أهداف المنظمة الواحدة.
٢. تحسين مستوى استقطاب الكفاءات من العاملين في التعليم وتحقيق تنمية مهنية مستمرة لكافة الجوانب من معارف وخبرات ومهارات ومواهب ومشاركات مختلفة.
٣. تعزيز بعض المفاهيم القيادية في صور ملموسة كالقيادة التشاركية، الموزعة والقيادة بالأهداف، القيادة الإنتاجية والتي تتظافر فيها جميع الجهود ويشترك فيها كل الأفراد بمستوياتهم المختلفة في سبيل رفع مستوى المنظمة.
٤. تحسين الممارسات التقويمية وإعداد أنظمة تقويمية متطورة تناسب العمل الفردي والجماعي على حد سواء.
٥. قبول الاختلافات والتشابه بين العاملين واستثمار ذلك في ضوء احتياجات المنظمة وأهدافها.
٦. إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع طاقات ومواهب الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية من خلال زيادة القدرة على استقطاب الكفاءات واستثمارها بما يخدم العملية التعليمية.

مراحل البناء:

أولاً: التخطيط:

دراسة النموذج المقترح من قبل المختصين وإعداد ما يلي:

- إعداد هيكلية خاصة بالإدارات والأقسام في إدارات التعليم تضمن تحقيق التنوع للمشرفين التابعين لكل إدارة وقسم من حيث (المؤهلات، التخصصات، المهارات، الخبرات، المواهب)

- إعداد نموذج خاص بترشيحات المشرفين يتضمن كفاءات وجدارات مفصلة تضمن وجود مشرفين متنوعين في الإدارة أو القسم يشمل
- (المؤهلات المطلوبة، التخصصات المتنوعة، المهارات المختلفة، الخبرات المغذية، المواهب الداعمة)
- إعداد منصة إلكترونية تتضمن معلومات شاملة عن المشرفين وما يملكون من (معلومات عامة، مؤهلات، تخصصات، مهارات، الخبرات وسنوات الخبرة، مواهب، مشاركات مهنية، الاتجاهات الوظيفية، المنجزات وجوانب التميز).
- إعداد خارطة دعم للإدارات والأقسام المختلفة يمكن الاستعانة فيما بينهم بناء على النموذج الخاص بالترشيحات الواردة في الفقرة الثانية ويمكن تسميتها بشراكة داخلية أو هيكل الدعم المقترح.
- إعداد قائمة للمؤهلات، التخصصات، الخبرات، المهارات، المواهب لفرق العمل التي يتم تشكيلها بمبررات محددة.
- إعداد منصة إلكترونية خاصة بفرق العمل الدائمة.
- وضع خطة للجان دائمة بعضويات مختلفة من الأقسام والإدارات.
- وضع تنظيم خاص باعتماد ساعات تطوعية لمشاركات المشرفين وتعاونهم مع الإدارات والأقسام المختلفة.
- إعداد معايير تقييمية لأداء الإدارات والأقسام بشكل عام وأداء المشرفين التابعين لها.
- إعداد معايير تقييمية خاصة للأعمال التشاركية بين الإدارات والأقسام.
- إعداد معايير تقييمية خاصة لفرق العمل الدائمة
- إعداد نظام تحفيزي مفصل للمشرف، لفريق العمل، للإدارات والأقسام، للإنجاز التشاركي بين الإدارات والأقسام
- إعداد برامج خاصة بتطوير المسار الوظيفي للمشرفين بناء على ما يمتلكون من (المؤهلات، التخصصات، المهارات، الخبرات، المواهب) على مستوى فردي، وعلى مستوى جماعي للمتسابهين في الملكيات الشخصية.

- توفير خطة تنظيمية لإدارة السمعة الوظيفية وربطها بملف الإنجاز للمشرفين والأقسام والإدارات عبر منصات الكترونية.
- ثانيًا: التشخيص أو تحليل الواقع:**
- دراسة ملفات المشرفين حسب التنوع للمشرف في المؤهلات، المهارات، الخبرات، المواهب، المشاركات المهنية، الاتجاهات الوظيفية.
- دراسة الفروق بين الإدارات والأقسام بناء على ما يتوفر فيها من مشرفين ومدى تحقق التنوع
- دراسة احتياجات الأقسام والإدارات (للمؤهلات، التخصصات، المهارات، الخبرات، المواهب) والتي تحقق تكاملية في العمل.
- دراسة التنظيمات الخاصة بتشكيل فرق العمل الدائمة.
- دراسة مواقع الازدواجية بين بعض الإدارات والأقسام.
- ثالثًا: التنفيذ:**
- إعداد تنظيم خاص بتكليف داخلي محدد بزمن للمشرفين حسب حاجات العمل.
- تنظيم أندية خاصة بأصحاب المؤهلات العليا ومنحهم فرص زمنية منظمة لتنفيذ أبحاث تختص بالميدان التعليمي والتربوي.
- إعداد تنظيم يمكن من تنفيذ خطة تنمية مهنية بين الإدارات والأقسام تتضمن أساليب مختلفة (اللجان، اللقاءات، الاجتماعات، مجتمعات التعلم المهنية)، وتوثيق ذلك في منصة إلكترونية خاصة.
- عقد اجتماعات دورية بجدول زمني منظم بشأن الظروف الطارئة واتخاذ القرارات المشتركة.
- دراسة نقاط الالتقاء في الأهداف والبرامج للإدارات والأقسام ودمجها في برنامج واحد مشترك بينها.
- اعتماد التدوير في التكاليف والمشاركات المختلفة للمشرفين.
- تكوين لجان خاصة بدعم القرارات وتحسين مستوى الحلول ودراساتها بشكل مستمر.

رابعًا: المتابعة:

- التقويم الذاتي للمشرفين فيما يختص بنمو مهاراتهم، خبراتهم، مواهبهم، مشاركاتهم المهنية المختلفة.
- قياس رضا المستفيد بشكل دوري عن المشرفين.
- قياس رضا المستفيد بشكل دوري عن فرق العمل الدائمة.
- قياس رضا المشرفين بشكل دوري عن أداء الإدارات والأقسام.
- قياس رضا المشرفين عن مدى ملائمة مناخ العمل.
- عقد اجتماعات دورية من قبل القيادات ومجموعة من المشرفين لدراسة منجزات الإدارات والأقسام بشكل عام والمشرفين التابعين لها.

خامسًا: التقويم:

- عقد اجتماعات دورية من قبل القيادات ومجموعة من المشرفين لدراسة وحوكمة أبرز ما تم إنجازه بالتشاركية بين الأقسام والإدارات كما يلي:
- قائمة المؤهلات، التخصصات، الخبرات، المهارات، المواهب التي تم تبادلها بين الأقسام ومبرراتها.
- قائمة الأهداف التي تم إنجازها ومستوى التشاركية واستثمار تنوع الإدارات والأقسام والمشرفين فيها.
- قائمة القرارات ومستوى تلافي الازدواجية فيها.
- قائمة الحلول ومستوى جودتها.
- مستوى النمو والتطور بينها.
- التوصيات وخطة التحسين.
- عقد اجتماعات دورية من قبل القيادات ومجموعة من المشرفين لدراسة وحوكمة أبرز ما تم إنجازه من قبل فرق العمل الدائمة يتضمن الإجابة على معايير محددة.
- تقويم التجارب والتطبيقات.
- تقويم الاستفادة من أصحاب المؤهلات العليا والأبحاث العلمية.

- تقييم الاستفادة من المشرفين أصحاب التخصصات، الخبرات، المهارات، المواهب وما تم إنجازه من قبلهم بشكل فردي أو جماعي.
- تقييم مستوى الرقابة في العمل ومدى مساهمة التنوع في تحسينه.
- تقييم الأدلة التنظيمية بناء على ما تم تنفيذه في خطة تطوير المشرفين بناء على تنوعهم ومقترحات تحسينها.
- تقييم التعاميم بناء على ما تم تنفيذه في خطة تطوير المشرفين بناء على تنوعهم ومقترحات تحسينها.
- متطلبات التنفيذ:**
- تنظيمية:**
- فناعة القيادة العليا بتبني وتطبيق النموذج المقترح.
- منح القيادات الوسطى والصف الأول من القيادات صلاحيات داعمة.
- إعداد سياسات وأنظمة وأدلة داعمة لتطبيق النموذج.
- مادية وتقنية:**
- تخصيص ميزانية داعمة لتطبيق النموذج.
- إيجاد نظام معلومات متكامل يوفر قنوات اتصال مرنة ومتناسبة مع مجالات النموذج.
- إعداد أنظمة تحفيز معنوية ومادية تناسب جميع المستويات مرتبطة بالإنجاز.
- متطلبات بشرية:**
- وضع ثقافة تنظيمية محفزة للإنجاز وإذكاء روح الحماس في صفوف المشرفين.
- التدريب المخطط لإعداد التنظيمات والخطط والأدلة والنماذج واستثمار المشرفين وتنوعهم في ذلك.
- التدريب للقيادات لتمكينهم من تطبيق ما جاء في تفاصيل النموذج.
- معوقات التنفيذ:**
- عدم تقبل التغيير.
- الاهتمام بالتوثيق الورقي أكثر من الأداء الفعلي والميداني.

- عدم تقبل ثقافة العمل التشاركي.
- التحول للروتينية والتقليدية في تحكيم ملفات الإنجاز.
- هدر التكاليف المادية في غير موضعها الصحيح.
- سبل التغلب على معوقات التنفيذ:
- وضع خطة لإدارة التغيير.
- الاهتمام بتطبيق معايير التقويم والتدرج في المستويات وربط ذلك بالحوافز المقدمة.
- وضع خطة لتحديث المنجزات الفردية والجماعية بشكل سنوي ومنح فرصة للتقدم في المنجزات المختلفة في النقل وتشكيل اللجان وفرق الدعم.
- تقديم معايير خاصة بالتكاليف المادية ومجالات استثمارها.
- المقترحات:
- الكفاءات والجدارات للمشرف التربوي برنامج تدريبي مقترح.
- إدارة السمعة الوظيفية.
- إدارة أداء المشرف التربوي.
- معايير اختيار المشرف التربوي.
- أتمتة عمليات الإشراف التربوي.

المراجع العربية

- أبوليفة، سناء. (٢٠٢٠). العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث المالية*، ٢١ (3)، ٢٦٢-٣٠٠.
- العبيري، فهد بن حمدان. (٢٠٢٣). إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية: جامعة تبوك أنموذجاً. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ١٤، ٤٠٣-440.
- رنتيسي، نانسي. (٢٠٢٢). واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*.
- احمد، أحمد الرزوق، امبارك، آمنة إبراهيم. (٢٠٢٢). دور الإشراف التربوي في الرفع من كفاءة المعلم. *مجلة العلوم الإنسانية*.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٢٢). إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر*.
- الشهري، عزة عبد الرحمن، عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم. (٢٠٢٣). تطوير أداء رائدات نشاط الطالبات بمحافظة خميس مشيط في ضوء مدخل الإشراف المتنوع. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٣٢، ٣٠٢-٣٣٣.
- الحربي، ندى مقبل عايش. (٢٠٢٠). تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظر التربويين). *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٤ (1)، ١٧٥-١٩٨.
- قرادي، حسن إبراهيم علي، القحطاني، عبد العزيز بن سعيد محمد الهاجري. (٢٠٢٣). تحسين نظام الإشراف التربوي في ضوء عمليات التعليم والتعلم. *مجلة بحوث*، ٣ (6)، ١٨٠-٢١٢.
- الهاجري، عبد العزيز بن سعيد محمد، غبري، محمد عباس. (٢٠٢١). واقع تطبيق المشرفين التربويين لبرامج التقنية الحديثة في الإشراف التربوي بإدارة تعليم صبيا. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥ (45)، ٤٧-٦٧.
- قدوري، هنيدة نزيه عبر الحفيظ. (٢٠١٩). أنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة (تجديد وتمكين). *بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، ١٤ (14)، ١٠٧-١٢٦.
- بشارة، محمد خليل، حسين، حسين وليد. (٢٠٢١). دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع الوظيفي. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، ٢ (4).

- الدعجاني، حنان فهد، الداود، إبراهيم داود. (٢٠٢٢). واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٢٥، ١٠٧-١٥٦.
- الرادادي، منى سليمان. (٢٠١٨). مقومات وكفايات المشرف التربوي. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٣ (19)، ٥٩٤-٦٠٤.
- شواهنة، مجد جمال، غانم، بسام عمر. (٢٠٢٢). درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٦٤، ٢٣-٥٠.
- الربيعي، مصطفى كاظم، المولى، سماح مؤيد. (٢٠٢٠). تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانتماء الوظيفي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ١٢٣، الجامعة المستنصرية، مصر.
- العرموطي، أيمن مصطفى، حسن، مدثر. (٢٠١٤). تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *كلية الخوارزمي الدولية، جامعة أبو ظبي*.
- عبيد، نزهة، شخار، ريمة. (٢٠٢٢). أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية: دراسة حالة محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل. *رسالة ماجستير، جامعة جيجل*.
- مصطفى، رحاب محمد، محمد، عنايات إبراهيم محمد، رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (٢٠٢١). أثر إدارة التنوع على التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي بالقاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ١، ٢٤٥-٢٧٢.
- موساوي، إلهام، السعدي، عياد. (٢٠١٧). استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، ٢ (6).
- النعيمي، فلاح تايه، الشكر، لؤي لطيف. (٢٠١٦). إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية*، ١٠٦.
- يونس، حسين عبد الكريم، الموسوي، دعاء شهيد حبيب. (٢٠١٩). فريق العمل وأثره في الإنتاجية في إدارة مؤسسات الدولة الكبيرة. *مجلة الاقتصادي الخليجي*، ٤١، ٣١-٥٦.
- الصاوي، عبد الفتاح، الحو، فوزية على محمد، منال رشاد، إيهاب إبراهيم منجي. (٢٠٢٣). أسلوب فرق العمل: معوقات تطبيقه ودور مدير المؤسسة التعليمية في مواجهتها. *مستقبل التربية العربية*، ٣٠ (140)، ٨٢-٤٣.
- سبتي، هاجر، زدوري، أسماء. (٢٠١٥). دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير.

- الشافعي، حسن أحمد عطية، مرسى، شريهان يحيى، أحمد، إيهاب محمد خيرى سيد. (٢٠١٩). علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية. *مجلة بحوث التربية الرياضية*، ٢٨-١، (116) ٢٢.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح. (٢٠٠٥). دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية. *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢٠ (4)، ١٠٦-٦١.
- نمر، محمود محمد، عبابنة، رائد إسماعيل. (٢٠١٦). دور خصائص فريق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). *جامعة اليرموك، إربد*.
- عزيزي، هدى. (٢٠١٨). أثر فرق العمل على إدارة المعرفة *University of Biskra Repository*.
- بقبيري، مفيدة. (٢٠١٨). أثر فرق العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة *University of Biskra Repository*.
- عبيد، طاوس. (٢٠١٩). القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة (رسالة دكتوراه). *جامعة طيبة*.
- نعمان، زمالة، عمر. (٢٠٢٢). أثر التحفيز في تحسين أداء فرق العمل. *المستودع الرقمي في جامعة طيبة*.
- بوبكر، م.، منصور. (٢٠١٣). أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل (رسالة دكتوراه). *UB1*.
- ناصر، شيهاب. (٢٠٢١). التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل (رسالة دكتوراه). *المراجع الأجنبية*
- Andonovic, B., Spasovska, M., Temkov, M., & Dimitrov, A. (2014). Integral model for distributing functional roles within a working team. *Quality of Life*, 5(1-2), 5-18.
- Arnould, E. M. (2016). Virtual supervising: Perceptions of interaction and feedback during student teaching.
- Perry, E., Kamey, D., & Spencer, D. (2013). Team establishment of self-managed work teams: A model from the field. *Team Performance Management*, 19(1), 87-108.
- Alge, B. J., Wiethoff, C., & Klein, H. J. (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 9, 26-37.



-
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
 - Chiappetta Jabbour, J., Gordono, F. S., Caldeira de Oliveira, H., Martinez, C., & Battistelle, R. A. G. (2011). Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 30(1), 58-74.
 - Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
 - Ordu, A. (2015). Diversity in high schools and diversity management: A qualitative study. *Academic Journals*, 10(7), 839-849.
 - Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
 - Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
 - Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.