

الادارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين
التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي في محافظة البصرة

م. د راوية عبد الفتاح عطوف
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة المستنصرية

ملخص البحث العربي:

اشتمل البحث على الابواب التالية:-

اشتمل الباب الاول على التعريف بالبحث ومقدمة واهمية البحث وتتبع المقدمة ان المنتبع لأحوال العالم النامي المعاصر يجد انه في مواجهة خطيرة بين العزلة عن الحركة العالمية ، والمشاركة في عولمة هذه الحركة وكلاهما خيارات صعبة وعلى هذا تصبح حركة العالم النامي حركة تأزميه تتطلب الحسم بالمواجهة عبر رؤيتين واضحتين وهما (الرضا الوظيفي و التحفيز) ، وتبرز اهمية البحث بمساهمة الادارة بالرؤية مشتركة في تحقيق الاهداف من خلال تفجير الطاقات والامكانات الابداعية والمبادأة لان المشرفين التربويين والاختصاصيين ذات تأثير كبير على واقع العمل والاداء ، ويعتبروا الاكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والاكثر معرفة في ايجاد الحلول البديلة ، اما مشكلة البحث: فتمثلت بصياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي (الادارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي في محافظة البصرة) وكانت اهداف البحث فكان الهدف الاول وهو بناء استبانة (الادارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي في محافظة البصرة) ، التعرف على انعكاس الرؤية المشتركة على ارضا الوظيفي والتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي بمحافظة البصرة، اما مجالات البحث فشملت:- المجال البشري:- المتمثل بالمشرفين التربويين والاختصاص في مديرية الاشراف التربوي بالمحافظة البصرة ،والمجال الزمني:- من الفترة (١٥/١/٢٠١٦-٤/٤/٢٠١٦)م ،و المجال المكاني:- قاعة اجتماعات المشرفين التربويين والاختصاص في مديرية الاشراف التربوي بمحافظة البصرة. اما الباب الثاني فيشمل الادارة بالرؤية المشتركة والرضا الوظيفي والتحفيز ،اما الباب الثالث فيشمل منهج البحث حيث استخدمت الباحثة في

هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي وكان يتكون مجتمع البحث من مشرفين التربويين والاختصاص في محافظة البصرة والبالغ عددهم عند تطبيق البحث (٢٠٩) مشرف ومشرفة لعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ كونهم المعينين بالدرجة الأولى بموضوع البحث ، والأقدر على التعامل مع متغيرات البحث ، لذا تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية ، ويبلغ عدد عينة البحث (٢٥٩) مشرف ومشرفة في مديرية الاشراف التربوي ، وهم يشكلون كامل مجتمع البحث بنسبة ١٠٠% في البصرة بعد إبعاد (٥٠) مشرف ومشرفة للمشاركة في التجربة الاستطلاعية ونتيجة لهذا قسمت العينة على قسمين الأولى لإجراءات تصميم واعداد الاستمارة والثانية واستخدمت الباحثة الأدوات الآتية:- الملاحظة و الاستبيان المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات في هذه الدراسة تم استخدام حسب الحقيبة الاحصائية (spss). اما الباب الرابع الذي اشتمل على عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها: إن عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها سوف تسهم في الإجابة على السؤال الاستبانة هي أن كل الفقرة من فقرات الاستبانة بعد تحقيق الهدف الاول في البحث وهو بناء استبانة ،اما الهدف الثاني فكان التعرف على الادارة العصرية برؤية المشتركة ، والهدف الثالث هو التعرف على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص)، اما الباب الخامس فشمّل الاستنتاجات والتوصيات، حيث استنتجت بان هنالك القدرة على حل المشاكل فوجد الرؤية مشتركة تساعد على حل المشاكل وتتم الادارة بالرؤية المشتركة بمشاركة المشرفين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية ،والقدرة على الحركة والمبادأة والابتكار ويجب ان تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للأبداع والابتكار لدى الافراد القائمين على تنفيذ التغيير، اما التوصيات فكانت بوضع برامج لتمكين المشرفين التربويين والاختصاص من المشاركة في صنع القرارات وفي التغيير الايجابي والابتكار، وتنمية قدرات ومهارات المشرفين التربويين والاختصاص وتوفير التدريب والاتصال لتوصيل التوقعات ووضع البرنامج للمكافآت والتقدير وعدم استعجال النتائج والتمكين في بيئة الاعمال والاهتمام بعناصر الادارة

Search extract

A shared vision of modern administration and its impacts on job satisfaction and stimulation for educational supervisors and specialists Directorate of Educational Supervision

M. Dr.Rawia Abdul Fatah Atoof

A search on the following sections:-

It included the first door on the definition of research and the introduction and the importance of research and stem provided that the follower of the conditions of the modern developing world finds that in a serious confrontation between the isolation from the global movement, and to participate in the globalization of this movement, both tough choices and this becomes the developing world, the movement of traffic Tozmih require decisive confrontation through visions and distinct two (job satisfaction and motivation), and highlights the importance of research contribution administration shared vision to achieve the goals by the bombing of the energies and potentials of creative and proactive because Supervisors educators and specialists with a significant impact on the reality of work and performance, and are considered the most knowledge of the issues that surround the work and the most knowledge in finding solutions alternative, either the research problem: One was to formulate the research problem to the following question

(modern administration with a common vision and reflection on job satisfaction and stimulation for educational supervisors and specialists Directorate of educational supervision) the objectives of the research was the first goal of building a questionnaire (modern administration with a common vision and reflection on job satisfaction and stimulation for educational supervisors and competence Directorate of educational supervision), to identify reflected a common vision on the functional ground and stimulus for educational supervisors and specialists Directorate of educational supervision in Basra province, while the areas of research encompassing: - the human sphere: - of supervisors educators and specialists in educational supervision Directorate of the governorate of Basra, the area temporal: - from period (10/1 / 2016- 25/4/2016) m, and the spatial field: - meeting room supervisors and specialists in educational supervision Directorate in Basra province. , The second section covers the research method where the researcher used in this research descriptive and analytical approach was made up research community educational supervisors and specialists in the province of Basra's when the search application (209) Musharraf and honorable for the academic year 2015-2016, being the respective personnel primarily research topic, and best able to deal with the search variables, so it has been selected sample way intentional, and the number of the sample (259) Musharraf and honorable in educational supervision Directorate, who make up the entire research community 100% in Basra after the removal of (50) Musharraf and honorable to participate in the exploratory experiment as a result of this sample was divided on the first two sections of the procedures design and preparation of the form and the second and the researcher used the following tools: - observation and questionnaire, the statistical treatment of the data analysis in this study was used by statistical pouch (spss). The third section, which included a presentation and analyzing the results and discuss: The presentation of the results analyzed, and the discussion will contribute to answer the question questionnaire is that each paragraph of the paragraphs of the resolution after achieving the first goal in search of building a questionnaire, while the second goal was to identify the modern common vision of administration and the third goal is to identify the job satisfaction and stimulation for educational supervisors and specialists), Part IV evolved to include conclusions and recommendations, which concluded that there is the ability to solve problems and found a common vision to help solve problems and Managed common vision with the participation of the supervisors in the decision taken by majority, and the ability making mobility and proactive innovation and must skills, abilities and motivation for creativity and innovation while individuals are those who are available to implement the change, but recommendations were developing programs to enable supervisors educators and specialists to participate in decision-making and positive change and innovation, and the development of capabilities and skills of supervisors and specialists, and providing training and communication to communicate expectations and put the program of rewards and recognition and not to rush the results and empowerment in the business environment and attention to the elements of the administration.

١ - التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث

ان المنتبع لأحوال العالم النامي المعاصر يجد انه في مواجهة خطيرة بين العزلة عن الحركة العالمية ، والمشاركة في عولمة هذه الحركة وكلاهما خيارات صعبة وعلى هذا تصبح حركة العالم النامي حركة تأزميه تتطلب الحسم بالمواجهة عبر رؤيتين واضحتين وهما (الرضا الوظيفي والتحفيز) ولعل ما يهمننا في الميدان التربوي هو ذلك المشرف التربوي والاختصاصي الذي لا يطور فقط الثروات البشرية ويجعلها قادرة على ادارة وتنفيذ برامج التنمية بل يجعلها قادرة للعمل بالأساليب الديمقراطية على المستويات الادارية والتنفيذية والسياسية ولا يتأتى ذلك الا من خلال الادارة العصرية الذي يستطيع تحويل رؤية المستقبل الى واقع ملموس.

والادارة بالرؤية المشتركة اصبحت وسيلتها غاية وغايتها وسيلة تحول كل القائمين على العمل التربوية والتعليمي الشركاء يعرف كل منهم استراتيجيات التربية والتعليم الحالية والمستقبلية ولكل منهم مهارة التعبير عن آرائه الشخصية وتقبل آراء الاخرين ونقدهم كما لا يجب ان يلهي القائمين على العمل اهتمامهم بتفاصيل ادوارهم عن بعد النظر ورؤية الهدف الاستراتيجي او ان تمنعهم وحدة الهدف عن مهارة ومرونة التحول عند الضرورة ،ولكن كيف يتم هذا التحول.

وبهذا يعد تحقيق الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاص ودوراتهم ودعمهم من العوامل الهامة التي ترفع من الأداء ، ومعلوم ان الأداء هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله ، وتتضمن جودة الأداء ، وحسن التنفيذ ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء مديرية الاشراف التربوي ، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل وتسعى لها بكل حرص.

وهذا الاسلوب الإداري بسيط في متطلباته عميق في آثاره ،والادارة بالرؤية او الادارة على المكشوف هي الادارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والاهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة التربوية والتعليمية العقل وضمير القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والادارية ، وفيهذه لحالة لا تقسم الاهداف الاستراتيجية ،ولكن تقسم الادوار وادوات الوصول الى هذه الاهداف وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل المشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي للعمل حسب مايتراء لهم بهدف الوصول الى الهدف الأسمى المنشود وهو تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي.

وهنا تكمن أهمية البحث في مساهمة الادارة بالرؤية مشتركة في تحقيق الاهداف من خلال تفجير الطاقات والامكانات الابداعية والمبادأة لان المشرفيين التربويين والاختصاصيين ذات تأثير كبير على واقع العمل والاداء ، ويعتبروا الاكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والاكثر معرفة في ايجاد الحلول البديلة ، كما يعد افساح المجال امام المشرفيين التربويين والاختصاص للمشاركة مع الاخرين وخاصة المستويات الادارية المسؤولة مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم ، الامر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وانسانيتهم ، مما يساعدهم ذلك على الاجتهاد اكثر في الاداء وطرح الافكار التي من شأنها تحسين طرق العمل من المشاكل

والصراعات الوظيفية ، وتوفير المزيد من التوافق والانسجام في جو العمل وتوفير ايضا مناخا تنظيما افضل ، وتشكل حافزا معنويا ايجابيا للمشرفين التربويين والاختصاص وتعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية الانتماء والرضا الوظيفي لديهم تجاه المديرية التي يعملون بها ، بالإضافة الى تميز الادارة العصرية الحديثة والتي تظهر قدرات الادارة بالرؤية المشتركة في التعامل مع هذه القوى البشري في المستويين الافقي والراسي بأسلوب انساني وديمقراطي قائم على مبادى الاحترام والتفاعل البناء في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة التربوية والتعليمية بينما لا يحدث هذا في الاداء التقليدي.

١-٢ مشكلة البحث

ان اساليب المستخدمة التقليدية (الترغيب والترهيب) المتبعة في الادارة لم تعد من الاساليب الامثلة لتحفيز قوى العمل الاشرافي وتحقيق الرضا الوظيفي ، حيث ان افضل مناهج التحفيز هو التمكن وافضل مناهج التمكن الادارة بالرؤية او الادارة على المكشوف ، والرؤية المشتركة تنمى الوعي بأسباب العمل وتمكن الادارة الإشرافية من الحصول على تغذية مرتدة سريعة من القائمين على العملية التربوية والتعليمية مما يكسب هذه العملية حماسا وجدية ، والادارة التعليمية سواء كانت بالأساليب المستخدمة التقليدية تصيب العقول والههم بالخمول والكسل وتميت الطاقات المبدعة والخلاقة ، ولكن منهج الادارة بالرؤية المشتركة يحاول بعث الحياة في كل هذه العوامل مما يثير التحفيز ويعظم الانجاز ، وحينما تطبق اساليب الادارة على المكشوف في العمل الاشرافي على جميع مستوياته ، فالجميع سوف يتحدث نفس اللغة ويجمعهم هدف استراتيجي مشترك يتعدى مرحلة الارقام الإشرافية ونتائج ، ذلك هو الفرق بين الادارة المستخدمة التقليدية والادارة بالرؤية المشتركة ففي النمط الاول تتحول الاهداف الأشرافية الى اهداف ادارية تقاس بالتقارير الرقمية التي تملأ من المضمون ، وفي النمط الثاني تدار الاهداف الشرفافية من خلال رؤية لتحديات المستقبل حتى وان كان ذلك على حساب الارقام في المدى القريب وتكمن مشكلة البحث بالسؤال التالي : ما هو دور (الادارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي).

١-٣ اهداف البحث

- ١- بناء استبانة وهو (الادارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي في محافظة البصرة).
- ٢- التعرف على الادارة بالرؤية المشتركة للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي بمحافظة البصرة.
- ٣- التعرف على انعكاس الرؤية المشتركة على ارضا الوظيفي والتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي بمحافظة البصرة.

١-٤ مجالات البحث

١-٤-١ المجال البشري :- يتمثل المجال البشري من مشرفين التربويين والاختصاص في مديرية الاشراف التربوي بمحافظة البصرة.

١-٤-٢ المجال الزمني:- من الفترة (١/٥/٢٠١٦-١٥/٤/٢٠١٦)م.

١-٤-٣ المجال المكاني:- قاعة اجتماعات المشرفين التربويين والاختصاص في مديرية الاشراف التربوي بمحافظة البصرة.

١-٥ تحديد المصطلحات

١-٥-١ الادارة بالرؤية المشتركة:- ويعرفها (ابو ناصر، ٢٠٠٨: ٥٩) هو تحول كل العاملين بالمؤسسة الى شركاء يعرف كل منهم استراتيجيات التعليم الحالية والمستقبلية ولكل منهم مهارته في التعبير عن رؤاه وتقبل آراء الاخرين ونفدهم .

١-٥-٢ الرضى الوظيفي:- (عاشور، احمد صقر، ١٩٨٦: ٦٠) احد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافاة الفعلية لمقابلة ادراك العامل لعدالة مستواها فالعامل يكون راضيا عند ما تقبل المكافاة هذا الادراك ويكون غير راض عندما تكون المكافاة الفعلية ادنى من ادراكه لعدالتها فردود افعال العامل وموافقته اتجاه العمل تتوقف منها على هذه الاهمية من خلال متغير وسيط هو العائد الذي يستخدمه الفرد لا شباع حاجاته ويوثر هذا المتغير على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالأثار المرتبة على بدله للجهد في العمل.

١-٥-٣ التحفيز:- ويعرفه (الشماع ، ٢٠١١: ٢٣٣) وهو استمرار او تواصل السلوك ولغرض تحقق المؤسسة الفاعلية فان اعضائها لا بد ان يوجهوا سلوكهم نحو الاداء الوظيفي العالي وبشكل متواصل.

٢- الدراسات النظرية والدراسات المشابهة

١-٢ الدراسات النظرية

١-١-٢ الادارة بالرؤية مشتركة: تعد الادارة بالرؤية المشتركة (الادارة على المكشوف) ليست تنازلا عن السلطة ولكنها مشاركة في استخدام الادوات وتسلم الادوار للوصول الى هدف يراه الجميع واضحا ،الهدف ليس مقسما الى امتحانات وبحوث وكونترول ومؤتمرات...الخ،حيث ان كل هذه اهداف تكتيكية اذ المتخدم الهدف الاستراتيجي اصبحت مضيعة للوقت والمال والجهد (ابو الناصر، ٢٠٠٨: ٥٩).

وترى الباحثة ادارة الرؤية المشتركة بانها عملية مشاركة وتفاعل ما بين المدير والمشرفين التربويين والاختصاص في مختلف الامور المتعلقة بالمديرية كصناع القرار ورسم السياسية وصياغة الخطط التي تمكنهم من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الاهداف

١-٢-٢ الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو التعبير أو الشعور بالرضا أو عدم الرضا عن العمل نفسه، ويعد أحد اتجاهات الفرد، لذلك لا يمكن قياسه. كما إن رضا العاملين عبارة عن مشاعرهم تجاه أعمالهم، وأنه ينتج

عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أو أعمالهم، وعليه فانه كلما قلت الفجوة بين الادراك كلما زاد رضا العاملين، كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المؤسسة.

ويعرفه (العدلي، ٢٠٠١ : ١٨٩) بأنه هو "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح او السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية العلاقة"

ويعرفه (سلطان، ٢٠٠٣ : ٥٩) "عبارة عن مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".

وتعرف الباحثة الرضا الوظيفي بأنه المشاعر النفسية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله وعليه كل من الحاجات والحوافز في شكل عملية متسلسلة تحدث الرضا الوظيفي ومن ثم نجده راض وروحه المعنوية مرتفعة واتجاه النفسي نحو العمل الصادق.

٢-١-٣ التحفيز

يعد التحفيز احد المحددات الفعالة التي تحت المشرفين داخل مديرية الاشراف التربوي والاختصاصي على تبني ممارسات جديدة غير تقليدية يكون لها مرود ايجابي على العملية التربوية والتعليمية حيث ان المدير المبدع المتفهم تماما لمفهوم العلاقات الانسانية داخل المديرية هو الذي يستطيع تفهم اهمية التحفيز لتحقيق التزام المشرفين لذلك فانه يركز على الالتزام وروح الفريق والتأثير والفهم والاحترام الذاتي المتبادل كعناصر اساسية للتحفيز.

ويرى (الشماع، ٢٠١١ : ٢٣٣) بان التحفيز هو من بين اهم مسؤوليات المدراء في أي مستوى اداري ، توجيه واثارة الافراد لأداء المهمات فالأداء الاعلى للمرؤوسين هو اهم فارق بين المديرية الهامشية والفاعلة ، ولغرض اداء هذه المهمة فان على المدير تفهم سلوك الفرد واعضاء الجماعة لغرض تحفيزهم وقيادتهم واستمرار الاتصال بهم.

ويرى (السكرانة، ٢٠١٠ : ٣٥٤) التحفيز بانه المغريات التي تقدمها الادارة للأفراد لحثهم على اداء عمل معين ومن ثم فأنها عنصرا هاما من عناصر الفعالية حيث يعتمد في توجيه السلوك الانساني على نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الافراد واهميتها بالنسبة لهم .

٢-٢ الدراسات المشابهة

دراسة عبدالحميد بن عبدالمجيد حكيم (٢٠٠٩) بعنوان (الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين) "دراسة مقارنة"

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من الجنسين بمدارس التعليم العام ومدارس الفئات الخاصة ، والتعرف على مدى الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي ، والتعرف على مدى

الفروق بين المعلمين في الرضا الوظيفي باختلاف نوعية المدارس التي يعمل بها المعلمون والتعرف على مدى الفروق بين المعلمين في الرضا الوظيفي باختلاف المؤهل الدراسي (عال / متوسط) والتعرف على مدى الفروق بين المعلمين في الرضا الوظيفي باختلاف مستوى الخبرة.

واشتمل منهج الدراسة على العينة متكونة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة من معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة. وقام الباحث بإعداد مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بما يتناسب وأفراد العينة ، وتكون المقياس من (٥٠) بندا في صورته النهائية تتدرج تحت خمسة أبعاد أساسية هي: (الرضاعن الراتب ، إشباع حاجات المعلم ، طبيعة العمل والمناخ السائد بالمدرسة ، القيادة السائدة ، المكانة الاجتماعية) ، كما تم تحديد أربعة استجابات متدرجة لكل بند وفقاً لطريقة ليكرت وهي: (موافق تماماً ، موافق ، غير موافق ، غير موافق تماماً). واستخدم الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط (ت)، وكانت الاستنتاجات والتوصيات كم يلي:- العمل على تحقيق مبدأ العدالة في المكافآت بين المعلمين في حقل التعليم ، وإعداد برامج لتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين نحو مهنة التدريس ، تؤدي إلى أن يعتبر المعلمون مهنة التدريس رسالة وليست مهنة لتحصيل متطلبات الحياة فقط ، وعقد دورات تدريبية للمعلمين الهدف منها إكسابهم المهارات التي تمكنهم من التغلب على صعوبات العمل في مهنة التدريس.

٣- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

٣-١ منهج البحث

استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرفه بأنه " طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس ، كما هي دون تدخل الباحثة في مجرياتها" (الاغا ، والديب ٢٠٠٠: ٢) ، للوصول الى نتائج البحث بعد جمع المعلومات بناء على استبانة أعدتها الباحثة وطورتها من اجل الكشف عن (الادارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي في محافظة البصرة) من وجهة نظر مشرفيين التربوي والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي والاختصاص في محافظة البصرة.

٣-٢ مجتمع البحث وعينته:

العينة هي ذلك الجزء الذي يمثل مجتمع البحث أو الأنموذج الذي يجري الباحث عليه مجمل عمله (محجوب ، وألبدري ، ٢٠٠٢: ٦٧) وكان مجتمع البحث متمثل من مشرفين التربويين والاختصاص في مديرية الاشراف التربوي والتخصصي في محافظة البصرة ، لعام الدراسي ٢٠١٥ - ٢٠١٦ كونهم المعنيين بالدرجة الأولى بموضوع البحث ، والأقدر على التعامل مع متغيرات البحث ، والبالغ عددهم (٢٥٩) مشرف ومشرفة وقد طبق البحث على جميع أفراد العينة البحث بالطريقة العمدية حرصاً على الوصول إلى أعلى معدلات الثقة في نتائج البحوث يبلغ عدد عينة البحث (٢٠٩) مشرف ومشرفة تربوي واختصاص، وهم يشكلون كامل مجتمع البحث بنسبة ١٠٠% في البصرة بعد إبعاد (٥٠) مشرف ومشرف للمشاركة في التجربة الاستطلاعية

وتم تطبيق الأدوات المستخدمة في هذا البحث على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأدوات للتطبيق على أفراد العينة الكلية وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة بتاريخ (٢٠١٦/٢/٢٣) ، ونتيجة لهذا قسمت العينة على قسمين الأولى لإجراءات بناء الاستمارة والثانية لغرض تطبيق الاستبيان بالتالي:-

أولاً:- عينة تصميم وإعداد الاستمارة :- وشملت عدداً من المشرفين التربويين والاختصاص والبالغ عددهم (٥٠) مشرف ومشرفة حيث بلغت نسبتهم (١٩,٠٣%) من مجتمع البحث.

ثانياً :- عينة التطبيق :- وشملت (٢٠٩) من المشرفين التربويين والاختصاصيين والبالغ حيث بلغت نسبتهم (٨٠,٦٩%) من مجتمع البحث .

٣-٣ وسائل جمع المعلومات والبيانات:استعانت الباحثة بمجموعة من الوسائل البحثية الآتية (المقابلة ، المصادر والمرجع العلمية ، شبكة المعلومات العالمية ، استمارة الاستبيان ، استمارة جمع وتفرغ البيانات).

٣-٣-١ أداة البحث : لتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة بوصفها أداة للبحث كما عرفها (دالين ١٩٨٤ : ٣٩٥)" وتعد الاستبانة الوسيلة الوحيدة الميسرة لتعريض المستجيبين لمتغيرات مختارة ومرتبطة بعناية بقصد جمع البيانات" وتم اختيار الاستبانة بوصفها أداة لتحقيق أهداف هذا البحث كونها الأداة المناسبة لجمع البيانات " وتوفر فرصة للمفحوصين للتعبير عن آرائهم بحرية " ولكي تكون أداة البحث دقيقة في بناء الاستبانة تم الاستعانة بالمصادر التي توفر المعلومات في بنائها و الاطلاع على بعض الأدبيات التي تناولت موضوع الإدارة العصرية برؤية مشتركة

٣-٣-٢ فقرات الاستبانة .

جرت صياغة الفقرات بالخطوات الآتية :-

١- في ضوء المصادر والمراجع التي توافرت للباحثة أمكن صياغة محورين ب (٤٤) فقرة (الإدارة العصرية برؤية مشتركة) بصورة أولية ، ويتكون المحور الاول من(٢٦) فقرة والمحور الثاني من (١٨) فقرة.

٢- تم احتساب أوزان بدائل الإجابات بالاتجاه الايجابي من (١-٣) وقد تم عرضها على السادة الخبراء للأخذ بأرائهم وكانت اجابتهم عليها بالموافقة نسبة ١٠٠% على وفق البدائل المبينة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (١)

يبين : بدائل الإجابات في استمارة الاستبانة الادارة العصرية برؤية مشتركة

الدرجة	البدائل	ت
٣	دائما	١
٢	احيانا	٢
١	نادرا	٣

٣- قامت الباحثة بعرض فقرات الاستبيان على مجموعة من الخبراء في اختصاصات الإدارة الرياضية والإدارة العامة وعددهم (١١) خبيراً وطلب منهم إبداء آرائهم في مدى صلاحية الفقرات بقياس ما وضعت لأجله وتعديل أو إضافة أي فقرة ، وكذلك إبداء الرأي في صلاحية ميزان الإجابة الثلاثي كما في ملحق (٢) ، وتم حذف الفقرات (٧) (٩) (١٦) (٢٦) اما بقية الفقرات فقد حصلت على نسبة موافقة (٨٠%) فأكثر من موافقتهم) وهو المعيار الذي اعتمدهت الباحثة للإبقاء على الفقرة ، ويرى (عودة ، والخليلي ، ١٩٨٨ : ٣٧٢) إذ إن معيار حكم الخبراء يعتمد غالباً على نسبة (٧٥%-٨٠%) فأكثر.

٣-٤ الاسس العلمية

٣-٤-١ الصدق :يعد مفهوم الصدق من أكثر المفاهيم الأساسية أهمية في مجال الاختبارات والقياس، فصدق الاختبار يعرف (إبراهيم ، ١٩٩٩ : ١٣) بأنه " المدى الذي تكون به أداة القياس مفيدة لهدف معين " وللتأكد من صدق الاستبانة استخدمت الباحثة نوعين من الصدق هما:

٣-٤-١-١ صدق المحتوى: ويعرفه (Ebel ; 1979 :79) "أنَّ أفضل وسيلة لاستخدام الصدق الظاهري هو قيام عدد من الخبراء والمختصين بتقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها" واعتمدت الباحثة اختبار الصدق الظاهري في فحص صدق الاستبانة لملاءمته طبيعة هذا البحث ، والذي يتحقق ، بأن يتم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال التخصص كما في الملحق (١) ، ويحظى باتفاق الأكثرية على صلاحية فقراتها ، واتخذت نسبة (٨٠%) فما فوق لاتفاق الخبراء، وعمل الخبراء على حذف والموافقة على العديد من الفقرات أي تحليل مضمون الاختبار وهذا ما يعرف بصدق المحتوى أو (الصدق العيني) ويعرفه (الكبيسي ؛ ٢٠١٠ : ٢٦٥) الذي يتحقق عند استخراج الصدق الظاهري وأظهرت النتائج عند استحصال موافقة الخبراء على فقرات المقياس (ينظر الملحق (٣) .

٣-٤-١-٢ الصدق البنائي.

ويعرفه (Gay, 1986:168) من أكثر أنواع الصدق ملائمةً لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الفقرات مع الخاصية أو المفهوم المراد قياسه ، كذلك هو الدرجة التي يقيسها المقياس لبناء افتراضي معي.وبما أنَّ الباحثة اعتمدت على بعض المفاهيم النظرية في بناء استبانة البحث (استمارة الاستبيان)، لذا فإنها حققت هذا النوع من الصدق من خلال المؤشرات الآتية:

٣-٤-١-٢-١ معامل الاتساق الداخلي (صدق الفقرات) .

ويعرفه (Stanley, 1972 :111) ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشراً لصدق الفقرة، ويعد مؤشراً لتجانس الفقرات في قياسها السلوكية ، لذا فإن ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس الحالي يعني أنَّ الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية.

وعملت الباحثة على استخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين درجات أفراد العينة على كل فقرة وبين درجاتهم الكلية على استبانة البحث لاستخراج علاقة الارتباط بين درجات الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانة

وقد أظهرت أن قيم معامل الارتباط لفقرات الاستبيان معظمها معنوية عند مستوى الخطأ (0.05) مما يدل على تجانس معظم الفقرات. وكما مبين في الجدول (٢).

الجدول رقم (٢)

يبين الاتساق الداخلي لمقياس الإدارة العصرية برؤية مشتركة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
1	0.951	معنوي	23	0.831	معنوي
2	0.963	معنوي	24	0.916	معنوي
3	0.842	معنوي	25	0.925	معنوي
4	0.850	معنوي	26	3.99	غير معنوي
5	0.938	معنوي	27	0.868	معنوي
6	0.950	معنوي	28	0.917	معنوي
7	0.450	غير معنوي	29	0.877	معنوي
8	0.938	معنوي	30	0.931	معنوي
9	0.485	غير معنوي	31	0.884	معنوي
10	0.955	معنوي	32	0.855	معنوي
11	0.969	معنوي	33	0.969	معنوي
12	0.933	معنوي	34	0.933	معنوي
13	0.930	معنوي	35	0.930	معنوي
14	0.940	معنوي	36	0.883	معنوي
15	0.968	معنوي	37	0.831	معنوي
16	4.44	غير معنوي	38	0.916	معنوي
17	0.918	معنوي	39	0.911	معنوي
18	0.959	معنوي	40	0.853	معنوي
19	0.943	معنوي	41	0.960	معنوي
20	0.951	معنوي	42	0.933	معنوي
21	0.960	معنوي	43	864.0	معنوي
22	0.836	معنوي	44	0.836	معنوي

٣-٤-٢ الثبات: ويقصد به (علام ؛ ٢٠٠٠ : ١٣١) "مدى دقة وتجانس درجات المقياس في قياس ما يجب قياسه"، وتم التحقق منه بتوزيع استبانة البحث على عينة التجربة الاستطلاعية البالغ عددهم (٥٠) مشرف ومشرفة) ولغرض معرفة مدى ثبات الاستبانة ، اعتمدت الباحثة على استخدام طريقتين للحصول على الثبات هي:

٣-٤-٢-١ طريقة التجزئة النصفية: تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية والتي عرفها (الحكيم ٢٠٠٤: ٣٤) بأنها تعد من أكثر طرائق الثبات استخداماً فقد لا يستطيع الباحث جمع أفراد العينة ثانية لإعادة تطبيق الاختبار " واستخدمت الباحثة هذه الطريقة لكونها لا تتطلب إلا إجراء الاختبار لمرة واحدة فقط وهي تعتمد على تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين متكافئين، وبعد قيام الباحثة بتفريغ الدرجات التي حصل عليها ، تم تجزئتها إلى نصفين (الأول) يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية، (والثاني) يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الزوجية ، وبعد ذلك قامت الباحثة باحتساب معامل الارتباط البسيط لبيرسون وتصحيح معامل الثبات عن طريق استخدام معادلة سبيرمان . براون وهي درجات عالية يمكن الوثوق بها بدرجة عالية، وكما مبين في الجدول (٣)

الجدول رقم (٣)

يبين : معامل الارتباط البسيط والمصحح لقياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المقياس	معامل الارتباط البسيط	معامل الارتباط المصحح (سبيرمان-براون)
الادارة العصرية برؤية مشتركة	0.978	0.988

٣-٤-٢-٢ طريقة معامل ألفا كرونباخ.

ويعرف (٢٠٠٨ : ٢٩٨). معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الأداة من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق، واعتمدت الباحثة هذه المعادلة للحصول على ثبات الفقرات وللاستبانة ، إذ كان معامل الثبات لاستمارة الادارة العصرية برؤية مشتركة (٠.٨٥) وهو معامل ثبات عال يمكن الاعتماد عليه، علماً إنه تظهر في هذا الاختبار أي فقرة من الاستبيان كليهما بعلامة سالبة أو بقيمة أقل من (٠.١٩) ليتم إلغاؤها وبذلك اعتمدت فقرات الاستبانة كلها.

٢-٥ التجربة الاستطلاعية :

لذا قامت الباحثة بإجراء تجربته الاستطلاعية على عينة من مجتمع البحث البالغ عددهم (٥٠) مشرف ومشرفة (وطلب من أفراد العينة أن يدونوا ملاحظاتهم تحريرياً على الفقرات التي لا يتم فهمها) وبعد مناقشة الفقرات والتعليمات مع أفراد عينة التجربة الاستطلاعية أتضح أنها مفهومة ولا تحتاج إلى تعديل (وكان الوقت المستغرق للإجابة يتراوح بين (٢٠-٢٥) دقيقة وكان الهدف من إجراء التجربة الاستطلاعية هو معرفة الصعوبات والمشاكل التي قد تواجه الباحثان كذلك التعرف على الوقت المستغرق في ملئ استمارة الاستبانة والتأكد من كفاءة فريق العمل المساعد و أدوات البحث التأكد من مدى صلاحية العينة ومدى إمكانية القيام بالدراسة .

٣-٦ التطبيق النهائي للاستبانة:بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات بناء الاستبانة أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق ومكوناً من (٤٠) فقرة اذ قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة بصورتها النهائية على عينة التطبيق البالغ

عددها (٢٠٩) من المشرفين التربويين والاختصاص في مديرية الاشراف التربوي بمحافظة البصرة ، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠١٥ - ٢٠١٦) ، وقد تم الانتهاء من جمع الاستبانات في ٣٠/٣/٢٠١٥م ، حيث قامت الباحثة بتفريغها ، ورصد كل المعلومات الواردة فيها تمهيداً للمعالجة الإحصائية .

٢-٧ المعالجة الإحصائية: لتحليل البيانات في هذه الدراسة تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والرتب والمتوسطات الحسابية واختبار (ت) ومعامل الارتباط (بيرسون) ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعادلة سبيرمان . براون حسب الحقيبة الاحصائية (SPSS).

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

لقد تم تحقيق الهدف الاول وهو بناء استمارة استبيان ، (الادارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي) من خلال الاجراءات التي قامت بها الباحثة في اعداد وبناء استبانة كما مرة ذلك في الباب الثالث ، حيث تناولت الباحثة في هذا الباب استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة البحث ، وبعد أن تم جمع النتائج ومن ثم معالجتها احصائيا باستخدام الحقيبة الاحصائية (SPSS) ، ومن أجل استعراض وتحليل فقرات الاستبانة بهدف التعرف على الادارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي

٤-١ عرض نتائج المحور الأول (الادارة العصرية برؤية مشتركة) وتحليلها ومناقشتها: وسوف يتم حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات المحور الاول، وجدول رقم (٤) يبين ذلك:

جدول (٤)

يبين الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الأول للاستبانة

رقم الفقرة	الترتيب	الوزن المئوي	النتيجة
١	١٠	١٠٠%	تشرك الادارة مع المشرفين التربويين والاختصاص في عملية تخطيط بوضع رؤية مشتركة للمديرية.
٢	١١	١١٠%	تطوير الادارة الرؤية المشتركة قائمة على أدلة مثبتة وتضع خطة التنفيذ المرتبطة بها القائمة للمديرية.
٣	١٢	١٢٠%	تسعى لاكتساب معارف جديدة من أجل تحسين الأداء وفهم الغاية من رسالة المديرية وأهميتها بالنسبة للمستفيدين من خدماتها.
٤	١٣	١٣٠%	تعمل على تحقيق أقصى ما يمكن من أهداف المديرية من خلال التخطيط الصحيح وتنظيم المشرفيين التربويين والاختصاصيين بصورة مناسبة.
٥	١٤	١٤٠%	تنمية التعاون بين المشرفيين التربويين والاختصاصيين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
٦	١٥	١٥٠%	تنسيق الادارة بالرؤية المشتركة الأهداف للمديرية الاشراف التربوي وتوجيه الأداء

			في الاتجاه الصحيح.	
١٨	%٥١	١.٥٤	تقدم الادارة بالرؤية المشتركة للمشرفين التربويين والاختصاص الداعم المتبادل والمهني المتواصل.	٧
٢٠	%٥٠	١.٥٠	تعمل على تمكين المشرفين التربويين والاختصاص من المشاركة في صنع القرارات وفي التغيير الايجابي والابتكار.	٨
٢	%٩١	٢.٧٥	تحدد وتحلل وتحل المشاكل باستخدام طرق حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرارات.	٩
١٩	%٥٠	١.٥١	تجعل مديرية الاشراف التربوي والاختصاصي المستقبل تعطى قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع الى الدرجة التي تجعل التغيير جزءا من ثقافة المديرية.	١٠
٥	%٨٠	٢.٤١	تعمل على فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة وبين المشرفين التربويين والاختصاصيين	١١
١٥	%٥٥	١.٦٧	ترفع من مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في مديرية الاشراف التربوي والاختصاصي.	١٢
٣	%٨٨	٢.٦٦	تعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير.	١٣
١٠	%٦٩	٢.٠٩	عمليات إعداد وإدارة وتنمية المشرفين التربويين والاختصاصيين في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمديرية ومتطلبات تطورها.	١٤
٦	%٧٧	٢.٣٣	يهتم المشرفين التربويين والاختصاص ، شأنهم شأن الإدارة العليا ، بنجاح مديريتهم واساليب تطوير الاداء بها.	١٥
١	%٩٤	٢.٨٢	إتاحة الفرص للمشرفين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير للمديرية.	١٦
٧	%٧٦	٢.٢٩	تتخذ الاجراء المناسب لتعزيز المشاركة الفاعلة في الأنشطة التربوية والتعليمية.	١٧
٢٢	%٤٨	١.٤٤	تنمية طاقات ومهارات المشرفين التربويين والاختصاصيين في المديرية	١٨
١٣	%٦٠	١.٨١	يتمتعون المشرفين التربويين والاختصاصيين بحرية التجريب واكتشاف الجديد.	١٩
٨	%٧٤	٢.٢٢	يعالج منهج الادارة بالرؤية المشتركة ازمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين المشرفين والادارة	٢٠
٤	%٨٥	٢.٥٥	تنمى قيمة وثقافة الديمقراطية في المشرفين الجدد من خلال القدوة داخل مديرية الاشراف التربوي والاختصاصي.	٢١
١٧	%٥٣	١.٥٩	توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.	٢٢

سوف تقوم الباحثة بمناقشة اعلى اربع فقرات واقل اربع فقرات على مستوى المحور الاول في الاستبانة. احتلت الفقرة السادسة عشرة على المرتبة الاولى على مستوى المحور الاول في الاستبانة بوسط مرجح (٢.٨٢) ووزن مؤوي (٩٤%) من خلال استجابات عينة البحث ، وتعزو الباحثة ذلك الى ان المشرفين التربويين

والاختصاص في محافظة البصرة تتاح لهم الفرص للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير للمديرية حيث تؤكد الباحثة على الادارة بالرؤية المشتركة بانها الادارة الجماعية المشاركة ذات الدرجة العالية من الثقة في المشرفين التربويين والاختصاص وقدرتهم على مشاركة المشرفين التربويين والاختصاص في تحديد الاهداف وتحسين اساليب العمل في تقييم نتائج العمل ، ودرجة عالية من التداخل بين الادارة مديرية الاشراف التربوي والمشرفين التربويين والاختصاص ودرجة عالية من الاتصالات بجميع انواعها ، وسيادة روح الثقة والتعاون والصداقة بين المجموعة ودرجة عالية من ممارسة عملية الرقابة على المستويات الدنيا من التنظيم ، وهنا يؤكد (السكرانة ، ٢٠١٠ : ١٩٤) بان مشاركة العاملين وبحث مشكلات العمل ومعالجاتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح الجماعة متوحدة فمن الخطأ ان يتصور بعض المدراء ان مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأنه المدير القائد او ينزل من مستواه بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شان المدير وتعطي قوة فوق قوته وتضيفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه الا بهذا الاسلوب كما تعد من ابرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الافراد وحفظ تماسك المؤسسة وتحقيق اهدافها، ويؤكد (ستراك ، ٢٠١٠ : ١٧١) ان معرفة دور المشاركة في تحقيق ديمقراطية ابداء الرأي وبخاصة من منظور تكافؤ الفرص بين الفئات المختلفة داخل النظام التربوي وخارجه واعتماد الاسلوب الديمقراطي في تحقيق المشاركة التي تسمح للعاملين كل بحسب موقعه ومسؤولياته ان يشارك فعلياً في اتخاذ القرارات والتنفيذ والتعبير الحر عن رايه.

واحتلت الفقرة التاسعة على المرتبة الثانية على مستوى المحور الاول في الاستبانة بوسط مرجح (٢.٧٥) ويوزن مؤوي (٩١%) ، وتعزو الباحثة ذلك الى ان مديريةية الاشراف التربوي لديها الرؤية المشتركة في تحدد وتحلل وتحل المشاكل باستخدام طرق حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرارات، ويؤلف البحث عن الحلول الممكنة المختلفة او بدائل مسارات العمل في عملية اتخاذ القرار وتعزو الباحثة هنا ان ادارة مديريةية الاشراف التربوي تبدا بحثها اولاً عن البدائل المعروفة واستخدمتها كحلول للمشكلات القائمة او السابقة فاذا ما ظهر ان البدائل غير مناسبة فان ادارة مديريةية الاشراف التربوي تستطيع الحلول المعروفة لدرجة اقل من المجموعة السابقة ثم تلك غير المعروفة وهذا يعني ان (القرار غير الرتيبية) غالباً ما تتطلب التصور والتفكير الخلاق وعند البحث عن الحلول تواجه الادارات عدداً من القيود مما يحد من مجالات التصرف وتؤدي هذه القيود او العقبات الى استبعاد بعض الحلول الممكنة ومن اهم هذه القيود الوقت والمال اذ ان القرارات يجب ان تتخذ في وقت محدد كما ان الاموال قد لا تكون متوافرة للكثير من البدائل المرغوبة اصلاً ثم ان هنالك قيوداً اُضيفه على القرار قد تفرضها الادارة العليا في مديريةية الاشراف التربوي والانظمة الحكومية والامكانات التكنولوجية والظروف الاقتصادية وقابليات ومصالح المشرفين التربويين والاختصاص في مديريةية الاشراف التربوي ، ويؤكد (الشماع ، ٢٠١١ : ١٢٧) ان الادارة بالرؤية المشتركة هي تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة وذلك بتقليل المخاطرة في اتخاذ القرار فهي تساند وتكمل خبرات ادارة المؤسسة وقدراته على الحدس بتحليل كمية اكثر دقة

من ذي قبل وهناك الكثير من القرارات غير الرتيبة (غير الروتينية) التي يصعب فيها على الادارة تصور العوامل المترابطة وبدون التحاليل المستندة الى اساليب نظامية ومنطقية فان هذه المشكلات لا يمكن ان تحل الا ذاتيا (أي بالاجتهاد الشخصي) نظامية ومنطقية فان هذه المشكلات لا يمكن ان تحل الا ذاتيا (أي بالاجتهاد الشخصي) وليس موضوعيا وهكذا فان الادارة بالرؤية المشتركة يقدم اسنادا موضوعيا لمتخذ القرار وبالتالي تحسين تلك القرارات ، وايجاد التواصل والتفاهم المشترك والتآزر وكسب الاخرين للمؤسسة من خلال الصدق وزيادة التوجهات الايجابية ومعالجة الاختلافات والتباين في المصالح والموافق ، ويتطلب ذلك تفاعلا مستمرا مع العاملين بكل الشرائح والفئات ، ومهارات وخبرات مهنية وعلمية تستطيع فهم سلوك الانسان وتعتمد العلاقات العامة على التوجه العلمي في تنظيم عملية تواصل المؤسسة مع البيئية باستخدام اساليب فنية متطورة ومهارات وقدرات تستطيع انتقاء تلك الاساليب وحسب استعمالها.

واحتلت الفقرة الثالثة العشرة على المرتبة الثالثة على مستوى المحور الاولى في الاستبانة بوسط مرجح (٢.٦٦) وبوزن مئوي (٨٨%) حيث ان مديرية الاشراف التربوي في محافظة البصرة تعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير من خلال استجابات عينة البحث ، وهنا تعزو الباحثة على ان اختار مديرية الاشراف التربوي لان تكون الادارة برؤية مشتركة تساعد على المتابعة بفتح قنوات في مجال الابداع لتحقيق النجاح والتفوق في العمل والتغلب على المشكلات التي تواجه مديرية الاشراف التربوي ، ويعد البحث وسيلة نظامية لدراسة العلاقات القائمة في الظواهر التي تخضع للدراسة وذلك لمعرفة مدى صحتها وذلك عن طريق الاختبار العلمي وصولا الى تفسير المتغيرات والعلاقات بينها والتنبؤ فهو استعمال عن صورة المستقبل من خلال اكتشاف الحقائق والعلاقات الجديدة والتحقق من صحتها والوصول بواسطتها الى حل المشكلات ، وان التطوير هو استعمال منظم للمعرفة العلمية موجه نحو الوسائل والمنظومات والطرق وبخاصة ادخال الجديد منها، ويؤكد كل من (الجمال، وعياد ، ٢٠٠٨: ٧٤-٧٥) ان الحوار يتعلق بمواقف الاخرين وكيفية وصولهم الى هذه المواقف ويجب تقبل واقع الاطراف المشتركة في الحوار لان هذا الواقع يمثل رؤى وبناء اجتماعيا مرتبطا بكل طرف وقد اصبح تحقيق التعاون بين المؤسسة والمشرفين التربويين والاختصاصيين فالحوار يتضمن خلق مناخ يشجع الاخرين على المشاركين فيه وتوفير الفرصة لهم للمشاركة فالحوار يكون مفتوحا للجميع ويتم في مكان يسهل الدخول اليه ويبدل فيه جهد لتحقيق التفاهم المتبادل.

واحتلت الفقرة الثامنة على المرتبة العشرين على مستوى المحور الاول في الاستبانة بوسط مرجح (١.٥٠) وبوزن مئوي (٥٠%) من خلال استجابات عينة البحث ، حيث تعزو الباحثة ذلك الى ان ادارة الرؤية المشتركة في مديرية الاشراف التربوي لديها ضعف في تمكين المشرفين التربويين والاختصاص من المشاركة في صنع القرارات وفي التغيير الايجابي والابتكار، وان افضل الطرق لتمكين فرق العمل بالمسئوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب ان تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن اعدادهم ولتمكين العاملين بالأسلوب التدريج يركز

اولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقا اشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بيئة الوظيفة وخلال مرحلة التمكن يمكن للإدارة متابعه تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتتخلى على السلطة ونفترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين وهي تحديد اسباب الحاجة للتغيير وهي لتبنى التمكين (تحسين الخدمة للعملية التربوية ، رفع مستوى الجودة ، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين وتخفيف عب العمل عن المدير) والتغيير في سلوك المديرين حيث يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين ، وتحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين وتكوين فرق العمل والمشاركة في المعلومات واختيار الافراد المناسبين وتوفير التدريب والاتصال لتوصيل التوقعات ووضع البرنامج للمكافآت والتقدير وعدم استعجال النتائج والتمكين في بيئة الاعمال ، ويؤكد (Gibson et al,2003) ان التمكين بوصفه عملية اعطاء الافراد العاملين الاذن لاتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الاعمال المناطة بهم في الوقت المحدد.

واحتلت الفقرة الرابعة على المرتبة الواحد والعشرين على مستوى المحور الاول في الاستبانة بوسط مرجح(١.٤٨) وبوزن مؤوي(٤٩%) من خلال استجابات عينة البحث وهنا ترى الباحثة بان ادارة الرؤية المشتركة في مديرية الاشراف التربوي ان لديها ضعف في تحقيق أقصى ما يمكن من أهداف المديرية من خلال التخطيط الصحيح وتنظيم المشرفيين التربويين والاختصاصيين بصورة مناسبة ، ويجب المشاركة حيث تعد من المبادئ المهمة في التخطيط الفاعل مشاركة جميع المستويات الادارية فيه بل كل ادارة والمشرفيين التربويين والاختصاص فلكل منهم دوره فيها والمعلومات التي يقدمها والزوايا التي ينظر من خلالها للتخطيط وخصوصيات التقسيم الذي يعمل فيه هذا الى جانب ما اشير اليه من اهمية المشاركة في تطبيق اسلوب الرؤية المشتركة في مديرية الاشراف التربوي ، حيث يؤكد (الشماع، ٢٠١١: ٩٣) يجب توجه الخطط نحو تحقيق اهداف محددة او لحل مشكلات معينة في طرق بلوغ تلك الاهداف ويستند التخطيط الشامل او الكلي الى اهداف المؤسسة واستراتيجياتها ، ام التخطيط حسب الانشطة او التقسيمات فيوجه نحو تحقيق الاهداف الفرعية التي تسهم في تحقيق الاهداف الاساسية وهكذا فالتخطيط يحصل في كل مستوى تنظيمي وينبثق عن حصة التقسيم المعني من رسالة المؤسسة وكذلك من اهدافه الفرعية. ويؤكد (الاسدي ، ٢٠١٤: ٢٠٧) بان يكون هنالك برامج تدريب هدفها ان ترفع من قدرات الفرد وكفاءته الادارية فانه من الضروري ان يشارك المشرفين التربويين والاختصاصيين في وضع خطط برامج التدريب اقتراح اسلوب التنفيذ ذلك ان مشاركتهم في وضع البرامج التدريبية والتخطيط لتنفيذها يضاعف احساسهم بالمسؤولية عن تنفيذها مما يجعل تنفيذها يتم بطريقة اسهل واكفا ويجعل التزامهم بها عن تنفيذها اكبر.

واحتلت الفقرة الثامنة عشرة على المرتبة الاخيرة وهي الثانية والعشرين على مستوى المحور الاول في الاستبانة بوسط مرجح(١.٤٤) وبوزن مؤوي(٤٨%) حسب استجابات عينة البحث ، وهنا ترى الباحثة هنالك ضعف في تنمية طاقات ومهارات المشرفين التربويين والاختصاصيين في مديرية الاشراف التربوي ، حيث تعد تنمية او

تعديل المعلومات او المهارات والاتجاهات التي يملكها المشرف التربوي والاختصاص في المديرية لرفع قدرته على اداء عمل معين من خلال مختلف الخبرات والتجارب والدورات التي يحصل عليها المشرف التربوي والاختصاص، وزيادة كفاءة المديرية اذ ان تطوير مهارات الافراد في ادائهم لأعمالهم يؤدي الى رفع قدراتهم في اداء الاعمال المناطة بهم ويؤدي ذلك بدوره الى رفع الكفاءة للمشرف التربوي والاختصاص وبالتالي للمديرية وان تقليل عب مهمة الاشراف من خلال تدريب المشرفين وذلك بدوره يؤدي الى تطور قدراتهم على الاداء اعمالهم بكفاءة واتخاذهم للقرارات المتعلقة بها أي انه يقلص من دور الادارة في الاشراف على اداء المشرفين مما يتيح له المجال للانصراف الى المهمات الادارية الاخرى ، حيث يؤكد (السكرانة ، ٢٠١٠ : ٤٥-٤٧) يجب ان تكون هنالك علاقة بين الادارة والمشرفين من حيث تنمية المهارات الشخصية والذاتية المتمثلة ب (القدرة على التحمل والنشاط والحيوية ، والقدرات العقلية والاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والمبادأة والابتكار وضبط النفس والطلاقة اللفظية) والمهارات المهنية المتمثلة ب(الدراية الكافية بأهداف المديرية ، الامام الكافي بوسائل واساليب تحقيق الاهداف المديرية ، توزيع المسؤوليات والمهام) والمهارات الادراكية المتمثلة ب (بمدى كفاءته في الابتكار الافكار والاحساس بالمشكلات والتقنن في الحلول والتوصل الى الآراء) والمهارات الفنية المتمثلة ب (بالأساليب والطرائق التي يستخدمها في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها) والمهارات الانسانية المتمثلة ب (بالطريقة التعامل مع الاخرين بالنجاح وكيف يجذبهم ويجعلهم يتعاون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على العطاء والابداع والابتكار وان المهارات الانسانية تتضمن مدى كفاءة المشرف في التعرف على متطلبات العمل مع الافراد والمجموعات) والمهارات التكنولوجية المتمثلة ب (المعارف، الاتجاهات الامكانيات التي يمتلكها المشرفين في مجال التكنولوجيا مثل استعمال الحاسوب وتقنياته وبرامجه والانترنت والادوات التكنولوجية ووسائل الاتصالات الحديثة) حيث يؤكد (ستراك ، ٢٠١٠ : ١٧١) يجب ادراك اهمية مشاركة الفئات المستفيدة من العملية التربوية وتأكيد الشعور بالمسؤولية تجاهها مما يؤمن تحرك الطاقات العديدة المتوافرة في المجتمع للإسهام في معالجة القضايا التربوية وحلها

٤-٢ عرض نتائج المحور الثاني(التحفيز والرضى الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاص)وتحليلها ومناقشتها : . وسوف يتم حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ، وجدول رقم (٥) يبين ذلك :-

جدول (٥)

يبين الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني للاستبانة

رقم	الفرقات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الترتيب
٢٣	تعمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمشرفين التربويين والاختصاصيين وحفزهم على الابتكار .	٢.٨٠	%٩٣	١
٢٤	تعمل على توازن الأداء مع نظم التقييم والحوافز ويحقق هذا التوازن الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاصيين بالأداء إذ يتكافأ ما يحصلون عليه مع المستوى الحقيقي للجهد المبذول.	١.٩٨	%٦٦	١٢
٢٥	يوزع العمل على المشرفين التربويين والاختصاصيين بشكل صحيح ، ويستخدم الموارد بصورة مناسبة ، ويحفزهم ويوفر لهم التوجيه المناسب لتحقيق رسالة المديرية الاشراف التربوي.	٢.٢٢	%٧٤	٩
٢٦	تعمل على رفع مستوى أداء المشرفين التربويين والاختصاصيين الى أعلى درجة ممكنة من خلال تشجيعهم وتحفيز دافعيتهم.	٢.٤٥	%٨١	٦
٢٧	تنمى روح الولاء والالتزام التي تحفز اخلاص المشرفين التربويين والاختصاص في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في انجاح المديرية الاشراف التربوي.	٢.٠٩	%٦٩	١١
٢٨	يزكى منهج الادارة بالرؤية المشتركة مربع التحفيز المكافآت - العمل الممتع - التقدير - المشاركة.	٢.٥١	%٨٣	٥
٢٩	يطبق مبادئ الإدارة فيما يتعلق بتطوير رؤية مشتركة وتحفيز المشرفين التربويين والاختصاصيين وتطوير الموارد المالية والمادية.	١.٥٥	%٥١	١٨
٣٠	تحقق الرؤية المشتركة العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت للمشرفين التربويين والاختصاصيين على أساس نتائج الأداء.	٢.٧٨	%٩٢	٢
٣١	تسعى الادارة بالرؤية المشتركة لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتحقيق الرضا الوظيفي.	٢.٣٢	%٧٧	٨
٣٢	تقدم المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.	١.٦٠	%٥٣	١٧
٣٣	الرضا الوظيفي نتيجة لحصول المشرف التربوي والاختصاص على مكافآت عادلة نتيجة لتقييم أدائه.	١.٨٨	%٦٢	١٣
٣٤	ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاص كلما حصلوا على تقدير مرتفع وبالتالي زيادة المكافآت التي يحصلون عليها من ترقية وعلوات ومكافآت.	٢.٦٥	%٨٨	٤
٣٥	تركز على تقييم صفات الفرد الشخصية وتحديد الاحتياجات التي تلبى طموحاته وتشبع رغباته، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات مما يؤدي إلي زيادة رضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاص.	٢.١٧	%٧٢	١٠
٣٦	تطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المديرية وفي الوقت نفسه إرضاء المشرفين التربويين والاختصاصيين وتحقيق منافعهم.	٢.٣٩	%٧٩	٧

٣٧	تعمل على تقوية دافعية الموظفين وشحن طاقاتهم.	١.٧٠	%٥٦	١٥
٣٨	تأكيد أن إدارة الرؤية المشاركة بين الإدارة والمشرفين التربويين والاختصاص وأن الهدف لتحقيق الرضا الوظيفي لمصلحة الطرفين.	١.٦٨	%٥٦	١٦
٣٩	يؤدي ارتباط التحفيز بالأداء الى تشجيع وحث جميع المشرفيين التربويين والاختصاص على العمل وابتكار اساليب وطرق جديدة للعمل.	١.٧٥	%٥٨	١٤
٤٠	يخلق التحفيز مناخ تنافسي تعاوني يسعى المشرفين التربويين والاختصاص فيه لتحقيق التقدم والتميز باستمرار ويدفعهم لتجديد مهاراتهم ومعلوماتهم بصفة مستمرة.	٢.٧٤	%٩١	٣

سوف تقوم الباحثة بمناقشة اعلى اربع فقرات واقل اربع فقرات على مستوى المحور الثاني في الاستبانة. احتلت الفقرة الثالثة والعشرون على المرتبة الاولى على مستوى المحور الثاني بوسط مرجح (٢.٨٠) وبوزن مئوي (٩٣%) حسب استجابات عينة البحث وهنا ترى الباحثة بان ادارة الرؤية المشتركة للمديرية الاشراف التربوي تعمل على شحن وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمشرفين التربويين والاختصاصيين وحفزهم على الابتكار، حيث ان تشجيع الافراد يؤدي الى بذل المزيد من الجهود من اجل الحصول على مراكز اعلى كما يعتبر مقياسا موضوعيا يعتمد على مقدار الجهود التي يبذلها الفرد في المؤسسة ويؤكد (Ant ny Milan wsk, 17: 2004) ان المكافآت تساعد على اطلاق الافكار الابداعية لدى العاملين مع مراعاة عنصر الوقت لدفعهم نحو الاجتهاد في العمل لذلك فان على الادارة الرؤية المشتركة تشجيع الاداء المتميز المتمركز حول الحوافز والذي يجعل جميع العاملين يسعون باستمرار نحو تبني ممارسات مبتكرة تساعد على التحسين المستمر في مستوى انجازهم وبالتالي يكون لها مردود ايجابي على تحسين مستوى الطلاب بصفة خاصة وتحسين مستوى الاداء للمؤسسة لمقابلة الاهداف المعنية بصفة عامة.

واحتلت الفقرة الثلاثون على المرتبة الثانية على مستوى المحور الثاني بوسط مرجح (٢.٧٨) وبوزن مئوي (٩٢%) من خلال استجابات عينة البحث حيث تعزو الباحثة ذلك بان ادارة الرؤية المشتركة لديها العدالة في تحقيق توزيع الحوافز والمكافآت للمشرفين التربويين والاختصاصيين على أساس نتائج الأداء ، وان ربط الحوافز المتنوعة ومن بينها الترقية والمكافآت المادية بالأداء الفعلي أي ان التقييم يخدم غرضا تحفيزيا ، ويوضح للفرد كيفية تحسين ادائه وينعكس ذلك في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية ، وان المكافاة لا تشمل الاجور او الرواتب فقط وانما تتعدى ذلك الى المنافع مثل الرعاية الصحية ، والتقاعد والضمان الاجتماعي والعطل (الاجازات) وخاصة في مؤسسات القطاع العام تفنن هذه المكافاة بموجب نظم وقواعد الخدمة ولو ان افضل ان تكون تلك النظم اكثر مرونة وواقعية ، وهناك دعم للمشرفيين التربويين والاختصاص من قبل المديرية العامة للأشراف التربوي والاختصاص الذي يشجع رؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء ويكون اكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الاداء عن طريق رفع معايير الاداء ويؤكد (جلاب ، ٢٠١١ : ٣٥١) ان نظام المكافآت هو نظام مصمم على اساس الفرد في اغلب المؤسسات أي ان يكافا الفرد على اساس عملية تقييم الاداء غير ان هذا الامر لا يعني

عدم امكانية مكافاة الفريق اذ توجد العديد من خطط التحفيز والمكافآت الجماعية التي يمكن ان تستعين بها المؤسسات في هذا الجانب، ويؤكد كل من (مطواع وحسن ، ١٩٨٢ : ٣٧-٣٨) ان مكافاة الافراد مقابل ما يبذلونه من جهد لرفع مستوى الاداء ، ودفع الاجور او المرتبات بطريق عادلة تؤثر تأثيرا ملحوظا على تقديم المؤسسة ويمكن استخدام مكافآت المالية او أي مزايا اخرى عينية كحوافز لتحسين مستوى الاداء ويشترط ان تكون الاجور والمكافآت في حدود معقولة حتى يسود الرضا والوفاق بين العاملين واصحاب العمل .

واحتلت الفقرة الاربعة على المرتبة الثالثة على المستوى المحور الثاني بالاستبانة بوسط مرجح (٢.٧٤) وبوزن مئوي (٩١%) من خلال استجابات عينة البحث حيث ترى الباحثة ان ادارة الرؤية المشاركة تعمل على خلق التحفيز وتهيئة مناخ تنافسي تعاوني يسعى المشرفين التربويين والاختصاص في تحقيق التقدم والتميز باستمرار ويدفعهم لتجديد مهاراتهم ومعلوماتهم بصفة مستمرة ، لتحقيق التعاون الفعال بين المشرفين التربويين والاختصاصيين على ادارة الرؤية المشتركة وان تفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المشرفين وتكوين فريق متعاون منهم واهم هذه القوى وحدة المكان والتقارب الجغرافي واشراكهم في اتخاذ القرارات وتمكينهم من تحقيق ما يتوقعونه من ادارتهم باعتبارها مساعدة لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك هذا بالإضافة الى تعرضهم لمواقف المنافسة ، مما يدفعهم للتعاون وتوفير المناخ الملائم في العمل الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين المشرفين والادارة الواحدة نحو بعضهم البعض وان تكون لديه القدرة على حمل موظفيه على التعاون معه تعاونا اختياريا في سبيل تحقيق الاهداف المشتركة وفاعليه التعاون ليست فاعلية القائد وحده بل انها تستمد من تعاون كل اولئك الذين يشتركون في نشاطات التنظيم فالتعاون بين المشرفين هو الذي يؤدي الى عملية الخلق والابداع ولكن الادارة هي التي تستطيع بفضل قدرتها وجهودها ان تكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى المشرفين التربويين والاختصاص ، ويؤكد كل من (ادريس ، الغالبي ، ٢٠٠٩ : ٥٦-٥٧) ان فاعلية التحفيز وعلاقته بتحسين الاداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل من العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية وهذا يعني ان على المؤسسات التي تستهدف تحسين مستوى ادائها في تحليل دقيق للعمل الذي بكفاءة الاداء أي ان يتم لجريئات العمل المنجز وتصميم واعادة تصميم العمل وبما يجعل العمل المؤدي منسجما مع خصائص الافراد العاملين الشخصية ومعارفهم وقدراتهم ، والتركيز على التغذية العكسية عند اجراء عملية قياس الاداء اذ ان هذه التغذية تعتبر محفز رئيسي في اغلب الاحيان ، وكذلك يؤكد (مصطفى ، ٢٠١٠ : ٧٨) على ان التحفيز يعد احد الدوافع الاساسية التي تقود الافراد نحو صنع الاختلاف والتميز وتبني استراتيجيات تعلم جديدة تساعد على اكسابهم المعرفة المهنية المرجوة وتمكنهم من الوصول الى المستوى الاكاديمي المرغوب فيه ويتوقف ذلك على مدى وجود قيادة إشرافية واعية قادرة على جودة الاداء مما يساعد على تحسين الأداء.

واحتلت الفقرة الثامنة والثلاثون على المرتبة السادسة عشرة على مستوى المحور الثاني بالاستبانة بوسط مرجح (١.٦٨) وبوزن مئوي (٥٦%) حيث ترى الباحثة من خلال استجابات عينة البحث ان هنالك ضعف في

تأكيد أن إدارة الرؤية المشاركة بين الإدارة والمشرفين التربويين والاختصاص وأن الهدف لتحقيق الرضا الوظيفي لمصلحة الطرفين، ومن الضروري مشاركة كل المشرفين في تجسيد عملية التغيير هذه المشاركة هي رهان مهم لأنها تسهل الاستغلال الامثل لكل المشرفين وتساعد على التغلب على المقاومة وتضمن دوام التغيير وتقوم فكرة المشاركة على اساس ان المشرفين يشعرون بالرغبة في الاسهام في تحديد اهداف التنظيم وبالتالي تجعلهم في حالة نفسية افضل اذ لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الادارة بل يمارسون دورا ايجابيا في تشكيلة نظم العمل واجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم ، ويؤكد (جلاب ، ٢٠١١ : ٤٥٧) بان المشاركة ينبغي ان يشجع الافراد العاملين في المؤسسة على السيطرة على مهام عملهم كما يجب ان يهتموا بتطوير عمليات العمل والعلاقات التفاعلية فيه لتحقيق الرضا الوظيفي لمصلحة الطرفين.

احتلت الفقرة الثانية والثلاثون على المرتبة السابعة عشرة وهي المرتبة قبل الاخيرة بوسط مرجح (١.٦٠) بوزن مئوي (٥٣%) من خلال استجابات عينة البحث ان تقدم المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات ، وعلى ان تكون الادارة بالرؤية المشتركة لكي تتمكن من الكشف عن عزيمة كل مشرف سواء كان مشرف تربوي او اختصاص وتمكنه ايضا من شحذ عزيمة المشرفيين التربويين والاختصاص على اداء العمل والادارة التي لا تتصف بالمبادأة تكون متسلطة سريعة الامتعاض غير مخلصه والمبادأة تمكن الادارة من تشجيع وتحفيز دون تردد وتوفر المبادأة تعني القدرة على تحقيق الاداء المتميز، و حيث يؤكد (السكرانه ، ٢٠١٠ : ٣٢٥) لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب ان يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة حيث يجب ان تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل اداء العمل في خلال فرق العمل فاحد عناصر الدعم الاساسية المساندة للتمكين تتمثل في ايجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني فالكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الافراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة حيث يمكن ان يحصل الافراد الذين اكملوا برنامج التمكين على الشهادات والشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج . ويؤكد جلاب ، ٢٠١١ : ٣٥١) ان محيط يعبر عن الظروف الخارجية التي يعمل ضمنها الفريق ويتضمن محيط الفريق كل من التكنولوجيا وظروف العمل المادية والممارسات الادارية والثواب والعقاب

واحتلت الفقرة التاسعة والعشرون على المرتبة الثامنة عشرة بوسط مرجح (١.٥٥) وبوزن مئوي (٥١%) من خلال استجابات عين البحث حيث ترى الباحثة بان تطبيق مبادئ الإدارة فيما يتعلق بتطوير رؤية مشتركة وتحفيز المشرفيين التربويين والاختصاصيين وتطوير الموارد المالية والمادية ، التحفيز هي الحوافز بان الامكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وادائه لنشاط او مجموعة نشاطات معينة بالشكل او الاسلوب الذي يتبع رغباته او حاجاته او توقعاته ويحق اهدافه ومن جهة اخرى تعرف التحفيز بانها قوة خارجية تجذب الانسان نحوها لكي يحصل عليها

وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول الى الحافز ويجعله مستحقا له وتنقسم الحوافز الى الحوافز مادية تتمثل بالراتب والمكافآت والبدلات ، والحوافز معنوية تتمثل بالترقية والاعتراف والتقدير الجيد والاداء والمشاركة في اتخاذ القرارات) واصله كل من الجيوسي وجاد الله ، ٢٠٠٨ : ١٦٠ - ١٦١) وان الحوافز المادية وهي التي تأخذ شكل الزيادة في الاجور والعلاوات والبدلات والمشاركة وتأمينات المادية المختلفة وحيث يعتبر المال من اهم انواع الحوافز حيث يستطيع الفرد ان يبذل جهده في سبيل الحصول عليه لتلبية احتياجاته الشخصية وتعتبر المشاركة من اهم الحوافز الغير مادية في حفز الافراد وزيادة وولائهم الى اعمال المؤسسة حيث تعني المشاركة مشاركة الافراد فكريا وعملا في عملية وضع الاهداف واخذ القرار والاخذ بأرائهم ومبادراتهم

٥- الاستنتاجات والتوصيات

٥-١ الاستنتاجات

١- استنتجت الباحثة بان هنالك القدرة على حل المشاكل فوجد الرؤية مشتركة تساعد على حل المشاكل ومثل هذه الادارة تكون ذكية وقادرة على وضع الخطط والاستراتيجيات وصنع القرارات الفعال ولديها القدرة على المبادرة الفعالة .

٢- تتم الادارة بالرؤية المشتركة بمشاركة المشرفين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية وان استخدام هذا الاسلوب القيادي له فعاليته وذلك لان الادارة الوسطى همزة وصل بين الادريتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار .

٣- القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار ويجب ان تتوافر المهارات والقدرات والدافعية للأبداع والابتكار لدى الافراد القائمين على تنفيذ التغيير .

٤- ان المشاركة التي يتميز بامتلاكه الثقة الكاملة الى درجة ما بالتابعين يستمع اليهم ولكنه يسيطر على عملية اتخاذ القرار يحفز من خلال المكافآت والمشاركة ويستعمل افكار التابعين وارههم بشكل بناء .

٥-١ التوصيات

١- وضع برامج لتمكين المشرفيين التربويين والاختصاص من المشاركة في صنع القرارات وفي التغيير الايجابي والابتكار ، وتنمية قدرات ومهارات المشرفيين التربويين والاختصاص وتوفير التدريب والاتصال لتوصيل التوقعات ووضع البرنامج للمكافآت والتقدير وعدم استعجال النتائج والتمكين في بيئة الاعمال .

٢- الاهتمام بعناصر الادارة مثل التخطيط الصحيح وتنظيم المشرفيين التربويين والاختصاصيين بصورة مناسبة ، ويجب المشاركة حيث تعد من المبادئ المهمة في التخطيط الفاعل مشاركة جميع المستويات الادارية فيه .

٣- تأكيد أن إدارة الرؤية المشاركة بين الإدارة والمشرفين التربويين والاختصاص وأن الهدف لتحقيق الرضا الوظيفي لمصلحة الطرفين ، ومن الضروري مشاركة كل المشرفين في تجسيد عملية التغيير هذه المشاركة

هي رهان مهم لأنها تسهل الاستغلال الامثل لكل المشرفين وتساعد على التغلب على المقاومة وتضمن دوام التغيير .

المصادر

- ١- ابو ناصر ، فتحي محمد (٢٠٠٨) : مدخل الى الادارة التربوية ؛ النظريات والمهارات ، ١، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٢- إحسان الاغا ، و ماجد الديب ؛ دور المشرف التربوي قي فلسطين في تطوير أداء المعلم ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، مناهج التعلم في ضوء مفهوم الأداء ، جامعة عين شمس القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٣- ادريس ، وائل محمد صبحي، الغالبي ، طاهر محسن منصور،(٢٠٠٩) سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي . توجيه الاداء الاستراتيجي الرصف والمحاذة ، ١، دار وائل للنشر، عمان.
- ٤- جلاب ، احسان دهش ، ٢٠١١؛ ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ١، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٥- الجمال، راسم محمد، عياد ، خيرت معوض ، (٢٠٠٨) ادارة العلاقات العامة المخل الاستراتيجي) ط٢، الدار المصرية اللبنانية، لبنان.
- ٦- الجبوسي ، محمد رسلان، جاد الله ، جميلة ؛ (٢٠٠٨) الادارة علم وتطبيق) ٣ ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٧- الخطيب ، احمد (٢٠٠٦) تجديدات تربوية وادارية (جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الاردن.
- ٨- سترارك، رياض ،(٢٠١٠) التخطيط التربوي ، ١، دار الكتب والوثائق ، بغداد.
- ٩- السكارنه ، بلال خلف ، ٢٠١٠؛ القيادة الادارية الفعالة، ط١، دار الميسرة ، عمان.
- ١٠- سلطان، محمد سعيد انور (٢٠٠٣) : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية.
- ١١- الشماع، خليل محمد (٢٠١١) : مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال (ط٦، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ١٢- عاشور، احمد صقر ، (١٩٨٦) : ادارة القوى العاملة ، الاسس السلوكية وادوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- ١٣- عبد الحميد بن عبدالمجيد حكيم (٢٠٠٩) بعنوان (الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين) "دراسة مقارنة"، جامعة ام القرى.
- ١٤- العديلي، ناصر محمد ، (٢٠٠١) : السلوك الانساني والتنظيمي ، معهد الادارة العامة ، الرياض، القاهرة.

١٥- عزت جرادات ، منى عماد الدين ؛ التجارب العالمية المتميزة في الادارة التربوية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس، ٢٠٠٠.

١٦- مصطفى ، عزة جلال ، (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم ، دار النشر للجامعات، القاهرة.

١٧- مطاوع، ابراهيم عصمت ، حسن ، امينة احمد: (١٩٨٢) الاصول الادارية للتربية : (١) W الشروق للنشر والتوزيع والنشر، السعودية.

18-Ant ny Milan wsk(2004) ,s l-Based Per rman e Award Pr grams And Tea er M tivati n,Edu ati n Finan e,V l.2 .N .4.Spring.

19-Gib n, J . L , D nn elly , J . H , Ivan evi , J , M and K n paske , R.(2003),Organizati ns: Be avi r ,stru ture , and pr esses , Elevent Editi n, M Graw - Hill/Irwin.

الملاحق

ملحق (١)

أسماء السادة المحكمين

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١	أ. د	دريد عود يشوا	قياس وتقويم	كلية التربية الرياضية/ جامعة دهوك
٢	أ.م. د	خالد اسود لايخ	ادارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
٣	أ.م. د.	سالم رشيد	الادارة الرياضية	كلية الطب / جامعة بغداد
٤	أ.م. د	سندس موسى جواد	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات / جامعة بغداد

استبانة لتحديد صلاحية محاور وفقرات البحث

تحية طيبه... استاذي الكريم

تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول (الادارة العصرية برؤية مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي في محافظة البصرة). وذلك لإتمام انجاز هذا البحث ، لذا نأمل من حضرتكم قراءه ما ورد في هذه لاستبانة من محاور وفقرات لما تتمتعوا به من خبرة وعلمية فائقة ، والإجابة عما جاء فيها وذلك بوضع (✓) إمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم. أن تعاونك سيساهم في نجاح هذا البحث .

علما ان اجابة الاستئلة تكون ب (دائما، احيانا ، دائما)

المحرر	الاول	موافق	مضى	موافق	تعديل
					ادارة الرؤية المشتركة

١	تشرك الادارة مع المشرفين التربويين والاختصاص في عملية تخطيط بوضع رؤية مشتركة للمديرية.
٢	تطوير الادارة الرؤية المشتركة قائمة على أدلة مثبتة وتضع خطة التنفيذ المرتبطة بها القائمة للمديرية.
٣	تسعى لاكتساب معارف جديدة من أجل تحسين الأداء وفهم الغاية من رسالة المديرية وأهميتها بالنسبة للمستفيدين من خدماتها.
٤	تعمل على تحقيق أقصى ما يمكن من أهداف المديرية من خلال التخطيط الصحيح وتنظيم المشرفين التربويين والاختصاصيين بصورة مناسبة.
٥	تنمية التعاون بين المشرفين التربويين والاختصاصيين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
٦	تنسيق الادارة بالرؤية المشتركة الأهداف للمديرية الاشراف التربوي وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
٧	تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خيارا مطروحا للمستقبل ولكنه اصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل
٨	تقدم الادارة بالرؤية المشتركة للمشرفين التربويين والاختصاص الدعم المتبادل والمهني المتواصل
٩	تحقق التكامل والترابط في النسيج مديرية الاشراف التربوي والاختصاص مما يحقق وحدة الرسالة والهدف
١٠	تعمل على تمكين المشرفين التربويين والاختصاص من المشاركة في صنع القرارات وفي التغيير الايجابي والابتكار
١١	تحدد وتحلل وتحل المشاكل باستخدام طرق حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرارات
١٢	تجعل مديرية الاشراف التربوي والاختصاصي المستقبل تعطى قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع الى الدرجة التي تجعل التغيير جزءا من ثقافة المديرية.
١٣	تعمل على فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة وبين المشرفين التربويين والاختصاصيين
١٤	ترفع من مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في مديرية الاشراف التربوي والاختصاصي.
١٥	تعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير.
١٦	تحرص على استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.
١٧	عمليات إعداد وإدارة وتنمية المشرفين التربويين والاختصاصيين في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمديرية ومتطلبات تطورها.
١٨	يهتم المشرفين التربويين والاختصاص، شأنهم شأن الإدارة العليا، بنجاح مديريتهم واساليب تطوير الاداء بها.
١٩	إتاحة الفرص للمشرفين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير للمديرية.
٢٠	تتخذ الاجراء المناسب لتعزيز المشاركة الفاعلة في الأنشطة التربوية والتعليمية.
٢١	تنمية طاقات ومهارات المشرفين التربويين والاختصاصيين في المديرية
٢٢	يتمتعون المشرفين التربويين والاختصاصيين بحرية التجريب واكتشاف الجديد
٢٣	يعالجنها لادارة علنا المكشوفازمة الثقة المتعلقة بحجبا للمعلومات بينا المشرفين والادارة
٢٤	تنمقيمة وثقافة الديمقراطية في المشرفين الجدد من خلال القدوة داخل مديرية الاشراف التربوي والاختصاصي.
٢٥	توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.
٢٦	تأكيد على مشاركة المشرفين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
الاحكام القانونية	التحفيز والرضى الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاص

٢٧	تعمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمشرفين التربويين والاختصاصيين وحفزهم على الابتكار.
٢٨	تعمل على توازن الأداء مع نظم التقييم والحوافز ويحقق هذا التوازن الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاصيين بالأداء إذ ينكافأ ما يحصلون عليه مع المستوى الحقيقي للجهد المبذول.
٢٩	يوزع العمل على المشرفين التربويين والاختصاصيين بشكل صحيح ، ويستخدم الموارد بصورة مناسبة ، ويحفزهم ويوفر لهم التوجيه المناسب لتحقيق رسالة المديرية الاشراف التربوي.
٣٠	تعمل على رفع مستوى أداء المشرفين التربويين والاختصاصيين الى أعلى درجة ممكنة من خلال تشجيعهم وتحفيز دافعيتهم.
٣١	تتمردوحوالولاءوالالتزامالتي تحفز إخلاص المشرفين التربويين والاختصاصيين بأدبيتهم ووظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاز المديرية الاشراف التربوي.
٣٢	يزكي منهج الادارة بالرؤية المشتركة مربع التحفيز المكافآت- العمل الممتع- التقدير- المشاركة .
٣٣	يطبق مبادئ الإدارة فيما يتعلق بتطوير رؤية مشتركة وتحفيز المشرفين التربويين والاختصاصيين وتطوير الموارد المالية والمادية .
٣٤	تحقق الرؤية المشتركة العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت للمشرفين التربويين والاختصاصيين على أساس نتائج الأداء.
٣٥	تسعى الادارة بالرؤية المشتركة لإيجاد السبل والآليات المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي.
٣٦	تقدم المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.
٣٧	الرضا الوظيفي نتيجة لحصول المشرف التربوي والاختصاص على مكافآت عادلة نتيجة لتقييم أدائه.
٣٨	ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاص كلما حصلوا على تقدير مرتفع وبالتالي زيادة المكافآت التي يحصلون عليها من ترقية وعلوات ومكافآت.
٣٩	تركز على تقييم صفات الفرد الشخصية وتحديد الاحتياجات التي تلبى طموحاته وتشبع رغباته، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات مما يؤدي إلي زيادة رضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاص.
٤٠	تطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المديرية وفي الوقت نفسه إرضاء المشرفين التربويين والاختصاصيين وتحقيق منافعهم.
٤١	تعمل على تقوية دافعية الموظفين وشحذ طاقاتهم.
٤٢	تأكيد أن إدارة الرؤية المشاركة بين الإدارة والمشرفين التربويين والاختصاص وأن الهدف لتحقيق الرضا الوظيفي لمصلحة الطرفين.
٤٣	يؤدي ارتباط التحفيز بالأداء الى تشجيع وحث جميع المشرفين التربويين والاختصاص على العمل وابتكار اساليب وطرق جديدة للعمل.
٤٤	يخلق التحفيز مناخ تنافسي تعاوني يسعى المشرفين التربويين والاختصاص فيه لتحقيق التقدم والتميز باستمرار ويدفعهم لتجديد مهاراتهم ومعلوماتهم بصفة مستمرة.

الاستبانة بعد التعديل

تحية طيبة ...

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالبحث ميدانية وهذا البحث بعنوان : ((الادارة العصرية برؤيا مشتركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي وتحفيز للمشرفين التربويين والاختصاص بمديرية الاشراف التربوي في محافظة البصرة)) ويتكون هذا الاستبيان من (٤٠) فقرة.

لذا ارجو التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات هذا الاستبيان ، وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل فقرة بوضع علامة (✓) إمام الإجابة في العمود المناسب إمامه والتي تعبر عن وجهة نظركم وذلك لما تتمتعون به من خبرة وعلمية

المحور الاول	الادارة العصرية برؤية المشتركة	دائما	غالباً	نحو
١	تشرك الادارة مع المشرفين التربويين والاختصاص في عملية تخطيط بوضع رؤية مشتركة للمديرية.			
٢	تطوير الادارة الرؤية المشتركة قائمة على أدلة مثبتة وتضع خطة التنفيذ المرتبطة بها القائمة للمديرية.			
٣	تسعى لاكتساب معارف جديدة من أجل تحسين الأداء وفهم الغاية من رسالة المديرية وأهميتها بالنسبة للمستفيدين من خدماتها.			
٤	تعمل على تحقيق أقصى ما يمكن من أهداف المديرية من خلال التخطيط الصحيح وتنظيم المشرفين التربويين والاختصاصيين بصورة مناسبة.			
٥	تنمية التعاون بين المشرفين التربويين والاختصاصيين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.			
٦	تنسيق الادارة بالرؤية المشتركة الأهداف للمديرية الاشراف التربوي وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.			
٧	تقدم الادارة بالرؤية المشتركة للمشرفين التربويين والاختصاص الدعم المتبادل والمهني المتواصل.			
٨	تعمل على تمكين المشرفين التربويين والاختصاص من المشاركة في صنع القرارات وفي التغيير الايجابي والابتكار.			
٩	تحدد وتحلل وتحل المشاكل باستخدام طرق حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرارات			
١٠	تجعل مديرية الاشراف التربوي والاختصاصي المستقبل تعطى قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع الى الدرجة التي تجعل التغيير جزءا من ثقافة المديرية.			
١١	تعمل على فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة وبين المشرفين التربويين والاختصاصيين			
١٢	ترفع من مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في مديرية الاشراف التربوي والاختصاصي.			
١٣	تعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير.			
١٤	عمليات إعداد وإدارة وتنمية المشرفين التربويين والاختصاصيين في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمديرية ومتطلبات تطورها.			
١٥	يهتم المشرفين التربويين والاختصاص ،شأنهمشأنالإدارةالعليا،بنجاح مديريتهمواساليتطويرالاداءبها.			
١٦	إتاحة الفرص للمشرفين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير للمديرية.			
١٧	تتخذ الاجراء المناسب لتعزيز المشاركة الفاعلة في الأنشطة التربوية والتعليمية.			
١٨	تنمية طاقات ومهارات المشرفين التربويين والاختصاصيين في المديرية			
١٩	يتمتعون المشرفين التربويين والاختصاصيين بحرية التجريب واكتشاف الجديد.			
٢٠	يعالج منهج الادارة بالرؤية المشتركة ازمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين المشرفين والادارة			
٢١	تنمى قيمة وثقافة الديمقراطية في المشرفين الجدد من خلال القدوة داخل مديرية الاشراف التربوي والاختصاصي.			
٢٢	توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.			
المحور الثاني	التحفيز والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاص			

٢٣	تعمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمشرفين التربويين والاختصاصيين وحفزهم على الابتكار.
٢٤	تعمل على توازن الأداء مع نظم التقييم والحوافز ويحقق هذا التوازن الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاصيين بالأداء إذ يتكافأ ما يحصلون عليه مع المستوى الحقيقي للجهد المبذول.
٢٥	يوزع العمل على المشرفين التربويين والاختصاصيين بشكل صحيح ، ويستخدم الموارد بصورة مناسبة ، ويحفزهم ويوفر لهم التوجيه المناسب لتحقيق رسالة المديرية الاشراف التربوي.
٢٦	تعمل على رفع مستوى أداء المشرفين التربويين والاختصاصيين الى أعلى درجة ممكنة من خلال تشجيعهم وتحفيز دافعيتهم.
٢٧	تتمى روح الولاء والالتزام التي تحفز اخلاص المشرفين التربويين والاختصاص في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في انجاح المديرية الاشراف التربوي.
٢٨	يزكى منهج الادارة بالرؤية المشتركة مربع التحفيز المكافآت- العمل الممتع- التقدير- المشاركة .
٢٩	يطبق مبادئ الإدارة فيما يتعلق بتطوير رؤية مشتركة وتحفيز المشرفين التربويين والاختصاصيين وتطوير الموارد المالية والمادية .
٣٠	تحقق الرؤية المشتركة العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت للمشرفين التربويين والاختصاصيين على أساس نتائج الأداء.
٣١	تسعى الادارة بالرؤية المشتركة لإيجاد السبل والآليات المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي.
٣٢	تقدم المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.
٣٣	الرضا الوظيفي نتيجة لحصول المشرف التربوي والاختصاص على مكافآت عادلة نتيجة لتقييم أدائه.
٣٤	ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاص كلما حصلوا على تقدير مرتفع وبالتالي زيادة المكافآت التي يحصلون عليها من ترقية وعلاوات ومكافآت.
٣٥	تركز على تقييم صفات الفرد الشخصية وتحديد الاحتياجات التي تلبى طموحاته وتشبع رغباته، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات مما يؤدي إلى زيادة رضا الوظيفي للمشرفين التربويين والاختصاص.
٣٦	تطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المديرية وفي الوقت نفسه إرضاء المشرفين التربويين والاختصاصيين وتحقيق منافعهم.
٣٧	تعمل على تقوية دافعية الموظفين وشحذ طاقاتهم.
٣٨	تؤكد أن إدارة الرؤية المشاركة بين الإدارة والمشرفين التربويين والاختصاص وأن الهدف لتحقيق الرضا الوظيفي لمصلحة الطرفين.
٣٩	يؤدي ارتباط التحفيز بالأداء الى تشجيع وحث جميع المشرفين التربويين والاختصاص على العمل وابتكار اساليب وطرق جديدة للعمل.
٤٠	يخلق التحفيز مناخ تنافسي تعاوني يسعى المشرفين التربويين والاختصاص فيه لتحقيق التقدم والتميز باستمرار ويدفعهم لتجديد مهاراتهم ومعلوماتهم بصفة مستمرة.