

الذات المهنية وعلاقتها باتخاذ القرار والارتجال الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين

م. يسرى آلوس كبي

yusraalus@gmail.com

مدبرية تربية بغداد/ الكرخ الثالثة

الملخص

يهدف البحث التعرف على الذات المهنية واتخاذ القرار والارتجال الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين والدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الذات المهنية واتخاذ القرار والارتجال الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين ومن اجل تحقيق هذه الاهداف قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من المشرفين التربويين للعام الدراسي (٢٠٢٤/٢٠٢٥) من ثلاث مديريات في مركز محافظة بغداد كان قوامها (١٨٠) مشرف ومشرفة وطبقت أدوات البحث عليهم وبعد استخراج قيم الصدق والثبات لادوات البحث توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج وفي ضوء ما توصلت اليه وضعت عدة توصيات ومقترحات.

الكلمات المفتاحية: الذات المهنية، اتخاذ القرار، الارتجال الاستراتيجي، المشرفين التربويين.

Occupational Self and Its Relationship to Decision-Making and Strategic Improvisation among Educational Supervisors

Lec. Yusra ALlos Kipe

Baghdad Education Directorate / Third Karkh

Abstract

The research aims to identify Occupational self, decision-making, and strategic improvisation among educational supervisors, and to identify the statistical significance of the correlation between Occupational self, decision-making, and strategic improvisation among educational supervisors. To

achieve these objectives, the researcher selected a random sample of (180) male and female educational supervisors for the academic year (2024/2025) from three directorates in central Baghdad Governorate. The sample consisted of (180) male and female supervisors. The research tools were applied after obtaining validity and reliability values. The researcher reached a set of results. In light of these findings, she developed several recommendations and proposals.

Keywords: Occupational Self, Decision-Making, Strategic Improvisation, Educational supervisors.

مشكلة البحث

لاحظت الباحثة من طريق عملها في قطاع التربية قلة الاهتمام بدور المشرفين التربويين والاطلاع على مشكلاتهم اذ انهم يمثلون حجر الزاوية في تطوير الكوادر التربوية وتشخيص الخلل في العملية التربوية مما يفرض ضغوطا مستمرة عليهم تتجلى في العمل، والتعاملات الاجتماعية، والمشكلات الوظيفية، اذ يواجه المشرف التربوي، في سياق دوره الاشرافي والوظيفي، طيفا واسعا من الضغوط والتحديات تولد انخفاضا في ذاته المهنية وادراكه لها مما يشكل عائقا أمام تحقيق أهداف العملية الإشرافية، حيث يضعف قدرته على اتخاذ قرارات فعالة تتواءم مع التحديات المستجدة في الميدان التربوي كما ان هذا النقص في الوعي الذاتي المهني غالبا ما يؤدي إلى الاعتماد على حلول روتينية ونمطية، متجاهلاً الخصائص والسياقات المتباينة للمؤسسات التعليمية المختلفة، مما يحد من فاعلية التدخلات الإشرافية ويقلل من تأثيرها الإيجابي على جودة التعليم اذ أن الإخفاق في اتخاذ القرارات يمثل إشكالية حقيقية ذات تأثير سلبي على مخرجات التعلم كما ان المشرف الذي يفتقر إلى فهم ذاته المهنية قد يجعله في موقف ضعف عن ممارسة الارتجال الاستراتيجي الضروري للتعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة التي تتطلب حولا إبداعية وغير تقليدية(قدال، ٢٠٢١: ٢١١) وهو ما يستدعي قدرة عالية على التكيف والمرونة والابتكار، والتي بدورها تعتمد بشكل أساسي على وعي المشرف بقدراته الكامنة وإمكاناته المهنية في الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرار والتكيف مع الظروف المتغيرة في العملية التعليمية، وتقديم حلول سريعة وفعالة للتحديات التي قد تظهر بشكل مفاجئ اذ تواجه المشرف التربوي تحديات جسيمة في مسيرته المهنية، أبرزها التضارب الناتج عن التحيز في اتخاذ القرارات

ووضع العراقيين أمام عمله من بعض ادارات المدارس (عفاشة , ٢٠٢٤ : ٤٣٥) وان هذه الممارسات قد تؤدي إلى زعزعة ذاته المهنية اللازم لاتخاذ القرارات المهنية ، وتسبب تنافر في الأفكار والارتباك لديه مما يؤثر سلباً على أدائه وفاعليته في خدمة العملية التعليمية (الخطيب والخطيب, ٢٠٠٣ : ٨٩) وتلخص الباحثة مشكلة بحثها في التساؤل الآتي: ما نوع وطبيعة العلاقة بين الذات المهنية واتخاذ القرار والارتجال الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين؟

اهمية البحث

تمثل المهنة للفرد ركيزة أساسية لتحقيق الذات وتأكيد القيمة الشخصية، إذ تُضفي معنى للحياة من طريق القدرة على تقديم النفع للمحيطين. فبالإضافة إلى كونها مصدراً للسعادة والارتياح، تعد المهنة عاملاً محورياً في الاستقرار النفسي وتعزيز الثقة بالنفس والإحساس بالكفاءة والجدارة. وتتجلى أهمية ذلك بشكل خاص في مهنة التعليم، التي تعد من المهن السامية الهادفة إلى بناء الأفراد والمجتمعات، وهو هدف يتحقق من طريق تحقيق الذات المهنية الذي ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات المهنية (Abu

Asaad,2011:23

كما إن تحقيق الذات المهنية للمشرف التربوي، على أهميته، لا تعد امر كافياً لتحقيق النجاح فامتلاك القدرات المعرفية واتخاذ القرار وتطوير آليات العمل ضروريان لتمكين المشرف التربوي من الوصول إلى مستويات أعلى من التميز. يتركز ذلك على غرس ثقافة التفكير الاستراتيجي لدى جميع العاملين في المؤسسات التربوية، مما يمكنها من مواكبة التغيرات المجتمعية المتسارعة واستباقها وان هذه الاستراتيجية تساهم في تحقيق الريادة للمؤسسة التربوية، وتعزيز كفاءتها الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهدافها التعليمية والتنمية بفاعلية أكبر (السلطان, 2006 : 7)

وتتأثر جودة القرارات المتخذة بشكل مباشر بمستوى ادراك الفرد لذاته، والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً باتجاهاته نحو مسيرته المهنية وكفاياته الأساسية لتطويرها. فالإتجاهات الإيجابية تدفع الفرد نحو التخطيط الاستباقي لمستقبله المهني، مما يظهر في قدرته على وضع خطط مهنية واضحة المعالم. ويتطلب هذا التخطيط وجود دوافع داخلية قوية واستعدادات جادة تمكن الفرد من تحقيق النجاح والتفوق في مساره المهني المحدد(صوالحة, 2017 : 23).

يلعب المشرفون التربويون دوراً حيوياً في تطوير العملية التعليمية ورفع كفاءة المدارس والمعلمين إذ تتجاوز مهمتهم مجرد المراقبة والتقييم لتشمل التوجيه والتدريب والدعم المستمر وفي صميم هذه المسؤوليات تكمن القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في

الوقت المناسب إذ إن جودة القرارات التي يتخذها المشرف التربوي تحدد إلى حد كبير مسار العملية التعليمية، وتؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين وجودة مخرجات الطلبة. (Glickman et al., 2018:11)

وإن تطوير القدرة على الارتجال الاستراتيجي لدى الأفراد يمثل عنصراً حاسماً في تمكينهم من التعامل بفعالية مع مختلف جوانب الحياة العملية والشخصية. فمن طريقه يصبح الافراد قادرين على تحليل المشكلات بعمق، والتنبؤ بالتحديات المحتملة، والاستعداد لمواجهة الحالات الطارئة والأزمات غير المتوقعة. والأهم من ذلك، أن الارتجال الاستراتيجي يمنحهم الأدوات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة في الوقت المناسب، مما يعزز فرص نجاحهم وتحقيق أهدافهم (العردان, 2023: 23).

يمثل الارتجال الاستراتيجي منهجية مبتكرة تتيح للمؤسسات الحفاظ على ميزتها التنافسية، لا سيما في ظل البيئات العلمية والمعرفية المتسارعة. فهو يجسد القدرة على تبسيط المعرفة والممارسات والموارد المتاحة في الوقت الفعلي، بهدف ابتكار حلول فعالة للمشكلات المستجدة بناء على الحقائق والمعلومات الراهنة كما وأنه يعزز قدرة القيادات والموظفين على استيعاب المواقف غير المتوقعة والاستجابة لها بكفاءة وفعالية، مما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف المنشودة في ظل الظروف المتغيرة (Bakar et al., 2015:482). وفضلاً عن ذلك، تكمن أهمية الارتجال الاستراتيجي في كونه يعد مزيجاً من الحدس والإبداع والذي يمكن أن يحسن جوانب التوافق ويصبح وسيلة مهمة للتعامل مع الشكوك وعدم اليقين والبيئات المعقدة، ومن ثم، فإن الأفراد الارتجاليين يميلون إلى البحث عن فرص ريادية وتوليد نية ريادية بناء على المعلومات والمعرفة المتاحة ومن ثم تشكيل معتقدات حول الكفاءة الذاتية عبر تفسير الافراد للمعلومات حول قدراتهم الشخصية (Runping et al., 2022:2).

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تعرف:

- ١- الذات المهنية لدى المشرفين التربويين.
- ٢- اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين.
- ٣- الارتجال الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين.
- ٤- الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الذات المهنية واتخاذ القرار والارتجال الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين.

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بمشرفي ومشرفات مدينة بغداد / مديرية تربية الكرخ الثالثة للعام الدراسي (٢٠٢٤/٢٠٢٥).

تحديد مصطلحات البحث

تبنت الباحثة التعريفات الآتية:

أولاً: الذات المهنية Occupational self

إدراك الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته وميوله، وتحديد قيمه وأهدافه المهنية (Rigotti et al., 2008: 240).

التعريف الإجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من طريق الإجابة على مقياس الذات المهنية المتبنى في هذا البحث.

ثانياً: اتخاذ القرار Decision making

عملية معقدة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين. تعتمد هذه العملية على مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات الشخصية، وتشمل دراسة متأنية وتقييماً شاملاً للبدايل المطروحة، وصولاً إلى الحل الأمثل (Russo, 2014:7).

التعريف الإجرائي: هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من طريق الإجابة على مقياس اتخاذ القرار المتبنى في هذا البحث.

ثالثاً: الارتجال الاستراتيجي Strategic Improvisation

الباشقالي و سلطان (٢٠٢١) Bashkali & Sultan

منهجية منفتحة ومتطورة تمكن الفرد من التكيف الذكي والفعال مع الظروف الطارئة. تسمح هذه المنهجية بإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الاستراتيجية ضمن التوجه الاستراتيجي العام، وذلك من طريق التكامل التلقائي بين المعرفة والعمليات والهيكلة التنظيمية في الوقت المناسب. (الباشقالي، و سلطان، ٢٠٢١ : ١٠١).

التعريف الإجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها افراد عينة البحث جراء استجابتهم على فقرات مقياس الارتجال الاستراتيجي المتبنى من قبل الباحثة.

الاطار النظري

أولاً: الذات المهنية

يمثل مفهوم الذات حجر الزاوية في فهم شخصية الفرد، حيث يعكس إدراكه العميق لنفسه وكيانه، بما في ذلك دوره ومكانته كعضو فاعل ضمن المجال المهني الذي ينتمي إليه. يعد تكوين وتطوير الذات مطلباً أساسياً من مطالب النمو المحورية في

حياة كل فرد، إذ يؤثر بشكل مباشر و جوهري في سلوكه الاجتماعي وتفاعلاته مع الآخرين. وينسحب هذا التأثير العميق على شريحة واسعة من المجتمع، بمن فيهم المشرفين التربويين، حيث تتجلى انعكاسات مفهوم الذات في ممارساتهم اليومية وسلوكياتهم المهنية (Smadi: 2019:2-4).

كما كشفت دراسة أجراها فابيو وليتيزيا (Fabio&Letizia,2008)، والتي ركزت على تحليل محددات فاعلية الذات المهنية لدى مجموعة من المعلمين في إيطاليا، وبينت الدراسة أن البعد الشخصي، والذي يشمل السمات الفردية، وقيمه، ومعتقداته، وخبراته الذاتية، كان المؤشر الأقوى والأكثر دقة في تفسير مستوى فاعلية الذات المهنية لدى عينة البحث (Fabio&Letizia,2008:135).

النظرية المفسرة للذات المهنية لدونالد سوبر (Super, 1996)

تعتبر نظرية دونالد سوبر في النمو المهني من أكثر النظريات شمولية وتأثيراً في مجال الإرشاد المهني وعلم نفس المهني بخلاف النظريات التي تركز على اختيار المهنة في مرحلة معينة، تقدم نظرية سوبر منظورا ديناميكيا ومتكاملاً يرى النمو المهني كعملية مستمرة مدى الحياة، تتشكل وتتطور بتأثير عوامل شخصية وبيئية متعددة (Super et al.,1996:137).

تعتمد نظرية سوبر على مجموعة من الأسس الفلسفية التي تحدد رؤيتها للنمو المهني . من أهم هذه الأسس:

- **النمو المهني كعملية مستمرة مدى الحياة** : يرى سوبر أن اختيار المهنة ليس حدثاً منفرداً يحدث في فترة المراهقة أو بداية الشباب، بل هو سلسلة من القرارات والتجارب والتعديلات التي تحدث على مدار حياة الفرد. هذه العملية تتأثر بتغيرات شخصية (مثل الاهتمامات والقدرات والقيم) وتغيرات بيئية (مثل سوق العمل والفرص المتاحة).

- **مفهوم الذات (Self-Concept)** يشكل مفهوم الذات جوهر نظرية سوبر يرى سوبر أن الأفراد يسعون إلى ترجمة صورة ذاتهم (إدراكهم لقدراتهم ومهاراتهم واهتماماتهم وقيمهم) إلى أدوار مهنية . كلما كانت المهنة المختارة متوافقة مع مفهوم الذات للفرد، كلما كان أكثر رضا ونجاحاً فيها . مفهوم الذات ليس ثابتاً بل يتطور ويتغير مع مرور الوقت والتجارب.

- **النضوج المهني: (Career Maturity)** يشير إلى مدى استعداد الفرد لاتخاذ قرارات مهنية واعية ومدروسة . يتضمن النضوج المهني القدرة على استكشاف الخيارات

المهنية، وتقييم الذات، واتخاذ القرارات، والتخطيط للمستقبل. يرى سوبر أن النضوج المهني يتطور تدريجياً مع تقدم الفرد في العمر والتجارب.

• **التكيف المهني (Career Adaptability)** في مراحل لاحقة من تطوير نظريته، أضاف سوبر مفهوم التكيف المهني ليؤكد على أهمية قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات المستمرة في سوق العمل ومتطلبات المهنة. يشمل التكيف المهني القدرة على استكشاف الفرص الجديدة، والتخطيط للمستقبل، والتحكم في المسار المهني، والثقة بالنفس (Duffy & Dik, 2013:230) وتؤكد نظرية سوبر على أهمية مفهوم الذات في النمو المهني إذ يرى سوبر أن الفرد يسعى إلى التعبير عن مفهوم ذاته من طريق عمله. بمعنى آخر، يختار الفرد المهنة التي تتوافق مع صورته عن نفسه وقيمه ومعتقداته (Savickas, 2012:14).

ثانياً: اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تعد عنصراً جوهرياً وأساسياً في حياة الإنسان، إذ تعمل بمثابة بوصلة توجه مسار حياته، كما تساهم بفعالية في حل العديد من المشكلات التي تواجهه لهذا السبب، أصبح الهدف التربوي الأساسي هو تزويد المتعلمين في مختلف المراحل التعليمية بالمهارات الأساسية المعرفية والعملية اللازمة لمواجهة التحديات والصعوبات، بدلاً من التركيز فقط على حشوهم بالمعارف والمعلومات المجردة (Smadi: 2019:5).

ويؤكد (Jadhav, 2019) على أن عملية اتخاذ القرار استحوذت على اهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين في مختلف التخصصات، خاصة في علم النفس، وذلك نظراً للدور المحوري الذي يلعبه اتخاذ القرار في حياة الفرد والمجتمع. يعد مجال اتخاذ القرار من المجالات التي تشهد تزايداً ملحوظاً في البحث والدراسة، وذلك لما له من أهمية بالغة وأصبح ضرورة ملحة تحظى باهتمام متزايد من علم النفس، وقد ظهرت العديد من الأبحاث التي تناولت اتخاذ القرار من زوايا مختلفة. من طريق اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، يمكننا تغيير مسار حياتنا نحو الأفضل بشكل كبير، وأن نصبح أفراداً قادرين على تحقيق النجاح في الحياة (Jadhav, 2019:41) وتشير العتيبي (٢٠٠٧) إلى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية تفكيرية معقدة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة للفرد في موقف معين، وذلك بناء على ما يمتلكه من معايير وقيم محددة تتعلق باختياراته. علاوة على ذلك، تعتبر مهارات اتخاذ القرار للطلاب الجامعيين هدفاً تربوياً تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه، حيث لا يقتصر دورها على الجانب العقلي فحسب، بل يتعدى ذلك إلى إكساب الطلاب

المهارات الأساسية التي تمكنهم من القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والصائبة(العتيبي, ٢٠٠٧: ٥٥).

النظرية المفسرة لاتخاذ القرار النظرية العقلانية

تعتبر النظرية العقلانية من أقدم وأكثر النظريات تأثيراً في مجال اتخاذ القرار وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يتخذون القرارات بناء على تحليل عقلائي ومنطقي للبدائل المتاحة، بهدف تعظيم منفعتهم الشخصية . ووفقاً لهذه النظرية، فإن متخذ القرار يقوم بما يلي:

- **تحديد المشكلة بوضوح:** يجب أن يكون متخذ القرار على دراية تامة بالمشكلة التي تواجهه، وأسبابها، وتأثيراتها.
- **تحديد الأهداف:** يجب أن يحدد متخذ القرار الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من طريق اتخاذ القرار.
- **جمع المعلومات:** يجب أن يجمع متخذ القرار أكبر قدر ممكن من المعلومات حول البدائل المتاحة، ونتائجها المحتملة.
- **تقييم البدائل:** يقوم متخذ القرار بتقييم كل بديل بناء على معايير محددة، مثل التكلفة، والوقت، والمنفعة المتوقعة، والمخاطر.
- **اختيار البديل الأمثل:** يقوم متخذ القرار باختيار البديل الذي يحقق أعلى منفعة صافية، أي الذي يحقق أكبر قدر من الأهداف بأقل قدر من التكاليف والمخاطر(زيتون, ٢٠١٠: ٨٧).

ثالثاً: الارتجال الاستراتيجي

يمثل الارتجال الاستراتيجي حقلاً واعداً في علم النفس الإداري، إذ يتمحور حول تطوير استراتيجيات تمكن الأفراد من التكيف بفاعلية مع البيئة المتغيرة باستمرار التي تميز عالم الأعمال المعاصر في حين ظل التخطيط الاستراتيجي التقليدي ينظر إليه باعتباره ركيزة أساسية للنجاح، إلا أن الاعتماد المفرط عليه قد يقوض الإبداع والمرونة اللازمين للاستجابة السريعة للتحديات والفرص غير المتوقعة إذ في سياق يتسم بتسارع وتيرة التغيير، غالباً ما تجد المؤسسات نفسها مضطرة إلى اتخاذ قرارات فورية دون إتاحة الوقت الكافي لتحليل شامل لكافة الخيارات المتاحة وبالتالي، يلجأ الأفراد إلى الارتجال الاستراتيجي عندما يواجهون مواقف معقدة تتجاوز نطاق الإجراءات الروتينية المعمول بها إذ إن القدرة على الارتجال بكفاءة لا تقتصر على حل المشكلات الآنية، بل تمنح الأفراد أيضاً ميزة استراتيجية تمكنهم من استغلال الفرص المتاحة بشكل مبتكر، مما يدفع المؤسسات إلى الأمام من طريق تبني قرارات غير مألوفة ومصممة خصيصاً لتلبية المتطلبات المتغيرة للبيئة المحيطة وهذا النهج يوازن بين التخطيط المنظم

والمرونة، ويساهم في بناء مؤسسة قادرة على الازدهار في ظل عدم اليقين (Hmieleski et al.,2013:138).

النموذج المفسر للارتجال الاستراتيجي جاسبر وكاترينا Jesper & Katarina (٢٠١٨)

يقدم مفهوم الارتجال الاستراتيجي، كما طوره جاسبر وكاترينا، آلية محورية في سياق الإدارة الحديثة، حيث يتجاوز مجرد الاستجابة الظرفية ليصبح أداة حيوية للبقاء والتكيف والازدهار في وجه التحديات المعقدة التي تواجه المؤسسات. بالاعتماد على دراسات سابقة في حقل الإدارة واستلهاما من مبادئ الإبداع، صاغ الباحثان نموذجا فريدا للارتجال الاستراتيجي، يركز على فكرة أن الارتجال ليس مجرد رد فعل عفوي، بل هو تفسير واع للسياق ضمن إطار عمل منظم ومحدد مسبقا. يتميز هذا النموذج بقدرته على الموازنة بين الهيكلية والتكيف، حيث يوفر إطارا ثابتا ولكنه من بما يكفي لاستيعاب الارتجال اللحظي، مما يتيح للمؤسسة ابتكار حلول جديدة ومبتكرة في مواجهة المواقف غير المتوقعة. ووفقا لهذا النموذج، يتطلب الارتجال الاستراتيجي الفعال تضافر ثلاثة عناصر أساسية: أولاً، إطار عمل واضح ومحكم يمثل البنية التحتية أو "التكوين" الذي يوجه العملية. ثانياً، تفسير احترافي دقيق للظروف المحيطة، والذي يمثل "التأويل" الذي يسمح بفهم التحديات والفرص المتاحة. وأخيراً، التكيف الظرفي الذكي الذي يستند إلى الإمكانيات المتاحة والشروط المفروضة، وهو ما يمثل جوهر الارتجال نفسه وبذلك، يصبح الارتجال الاستراتيجي، في هذا التصور، عملية منظمة وموجهة نحو تحقيق أهداف استراتيجية محددة، وليس مجرد رد فعل عشوائي على الأحداث (Jesper & Katarina,2018:7-11).

منهجية البحث والاجراءات استعمل البحث المنهج الوصفي الاسلوب الارتباطي، وهو أسلوب علمي يهدف إلى تحديد وجود علاقة إحصائية بين متغيرين أو أكثر، وقياس قوة هذه العلاقة (عطية ، ٢٠١٠ : ٣٢).

ثانياً: مجتمع البحث

مجموعة كبيرة ومحددة من الافراد او العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة او أكثر، حيث يتألف مجتمع البحث الحالي من مشرفي ومشرفات في مركز محافظة بغداد / الكرخ للعام الدراسي (٢٠٢٤/٢٠٢٥) والجدول ادناه يوضح مجتمع البحث موزعين وفق المديرية والجنس.

الجدول (١) مجتمع البحث

المجموع	الاناث	الذكور	المديرية
١٧٠	٥٠	١٢٠	الكرخ الاولى
٢١٠	٧٠	١٤٠	الكرخ الثانية

١٦٨	٦٠	١٠٨	الكرخ الثالثة
٥٤٨	١٨٠	٣٦٨	المجموع

ثالثاً: عينة البحث : وهي جزء من مجتمع البحث يتم اختياره بطريقة منهجية أو عشوائية لتمثيل مجتمع البحث، من اجل تعميم النتائج على باقي المجتمع اذ اختارت الباحثة (١٨٠) مشرف ومشرفة من مشرفي ومشرفات مديرية تربية الكرخ وزعوا بالطريقة العشوائية ذات التوزيع المتساوي توزعوا على وفق الجدول (٢) .

الجدول (٢) عينة البحث

المجموع	الاناث	الذكور	المديرية
٦٠	٣٠	٣٠	الكرخ الاولى
٦٠	٣٠	٣٠	الكرخ الثانية
٦٠	٣٠	٣٠	الكرخ الثالثة
١٨٠	٩٠	٩٠	المجموع

رابعاً: أدوات البحث

أولاً: أداة قياس الذات المهنية

عن طريق ما عرض في الإطار النظري وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة ، قامت الباحثة بتبني مقياس الذات المهنية من دراسة Rigotti et al. (2008) بعد أن عرفت الذات المهنية وفق الاطار النظري المتبنى والأخذ بالحسبان طبيعة وخصائص العينة التي سيطبق عليها المقياس والذين هم المشرفيين التربويين ، حيث يتكون المقياس من ستة فقرات وضعت لها خمسة بدائل للاستجابة وتعطى الفقرات الدرجات: (١-٢-٣-٤-٥) للبدائل على التوالي (تتطبق علي دائما ،تتطبق علي غالبا ، تنطبق علي أحيانا ،تنطبق علي نادرا ، لا تنطبق علي أبدا)، حيث قامت الباحثة بترجمة فقرات المقياس مع مراعاة شروط ترجمة الفقرات واستخدام إجراءات صدق الترجمة وأعدت للمقياس تعليمات توضح كيفية الإجابة عن فقراته، وقد روعي في أعدادها أن تكون مناسبة للعينة وواضحة كما احتوت التعليمات على مثال توضيحي عن كيفية الإجابة، وطلب منهم الإجابة عن جميع فقرات المقياس بكل صراحه وصدق وأن إجاباتهم لا يطلع عليها أحد سوى الباحثة.

١- التحليل المنطقي للفقرات: لغرض التحقق من الصدق الظاهري لفقرات المقياس عرضت على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم التربوية والنفسية وعددهم (١٢) محكمين وذلك لتحديد مدى صلاحية الفقرات لقياس ما أعدت له ومدى ملاءمتها لأفراد مجتمع البحث ومدى ملاءمة بدائل الإجابة وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين وجد الباحث ان نسبة الاتفاق تراوحت بين (٨٦%-١٠٠%).

٢- التحليل الإحصائي لفقرات : لاستخراج القوة التمييزية استعملت الباحثة طريقة المجموعتين الطرفيتين لغرض إجراء التحليل الإحصائي في ضوء هذه الطريقة طبقت الباحثة مقياس الذات المهنية على عينة قوامها (١٨٠) مشرف ومشرفة، استخرجات القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات اداة القياس ومقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة الجدولية ثبت ان قيمة المحسوبة لجميع الفقرات مميزة عند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (١.٩٧) عند مستوي دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٩٦) لذا تم الابقاء على جميع فقرات المقياس اذ عدت جميعها مميزة وكما موضح في الجدول (٣).

جدول (٣) القوة التمييزية لمقياس الذات المهنية

رقم الفقرة	المجموع	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	التائية المحسوبة	التائية الجدولية	الدالة
1	عليا	4.51	0.64	١٠.٧٧٩	١.٩٧	دالة
	دنيا	3.28	0.86			
2	عليا	4.6778	0.53	١٢.٩٤٩		دالة
	دنيا	3.22	0.921			
3	عليا	4.85	0.35	١٦.٩١٦		دالة
	دنيا	3.22	0.84			
4	عليا	4.73	0.57	١٣.٤٦١		دالة
	دنيا	3.27	0.84			
5	عليا	4.68	0.55	١٥.٠٤٦		دالة
	دنيا	3.08	0.84			
6	عليا	4.48	0.78	٦.١		دالة
	دنيا	٣.٦٦	٠.٣٣			

٣- الاتساق الداخلي : استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، ووجد ان جميع الفقرات قد بلغت قيمتها اعلى من قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية البالغة (٠.١١٣) عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٧٨).

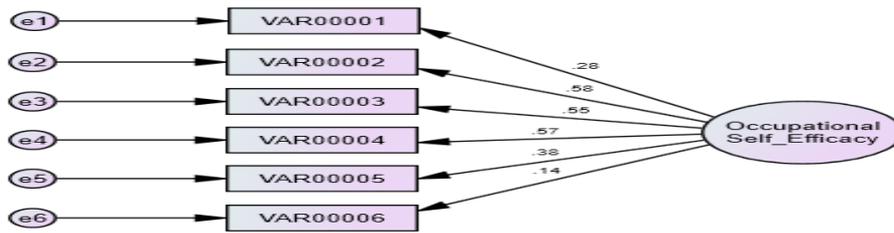
جدول (٤) قيم معاملات الارتباط لعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
1	٠.382	4	٠.626
2	٠.615	5	٠.601
3	٠.639	6	٠.412

الخصائص السيكومترية للمقياس

أولاً: الصدق : تم التحقق من الصدق لهذا المقياس عن طريق الصدق البنائي:

استعملت الباحثة التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس البحث، ومن فروض البنية العاملية وصحة النموذج وصلاحيته ومطابقته لبيانات الدراسة ولتقييم جودة مطابقة النموذج اذ قامت الباحثة باستعمال بعض مؤشرات المطابقة، والهدف منها هو اختبار مطابقة النموذج الذي وضعته الباحثة لبيانات الدراسة، أي هل النموذج المفترض يمثل بيانات الدراسة أفضل تمثيل أم لا، أي أن مؤشرات جودة المطابقة تعطى صورة كاملة عن مدى مطابقة النموذج ككل لبيانات الدراسة ولإختبار أدلة الصدق البنائي (تغير، ٢٠١٢: ١٢٢). لذلك قامت الباحثة باستخدام برنامج اموس ببناء نموذج نظري وكما موضح في النموذج الآتي:



شكل (١) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الذات المهنية

وظهرت البيانات الآتية:

جدول (٥) قيم تشبعات الفقرات على عواملها وقيم النسب الحرجة لمقياس الذات المهنية

رقم الفقرة	قيم التشبع S.E.	القيم الحرجة C.R.	الدالة عند ٠.٠٥
١	0.537	3.87	دالة
٢	0.603	3.411	دالة
٣	0.563	3.526	دالة
٤	0.467	3.123	دالة
٥	0.333	1.98	دالة
٦	0.537	3.87	دالة

يتضح من الشكل (1) أن نموذج كفاءة الذات المهنية يخلو من ظاهرة الارتباط غير المنطقي، أي أنه لا يوجد ارتباط يتجاوز رقم (١) وعليه يمكن القول أنه لا يوجد مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي لنموذج مقياس كفاءة الذات المهنية وفقاً للإطار النظري وفي ادناه مؤشرات جودة مطابقة النموذج:

جدول (٦) مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الذات المهنية

المؤشر	القيمة المحسوبة للمؤشر	المدى المثالي

النسبة بين كا الى درجة الحرية	x^2/df	٤.٧٢٨	صفر-٥
مؤشر حسن المطابقة	GFI	0.957	صفر-١
مؤشر حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية	AGFI	0.899	صفر-١
الجذر التربيعي النسبي لخطأ الاقتراب	RMSEA	0.075	صفر-٠.٠٠٨
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.802	صفر-١
مؤشر المطابقة التزايدى	IFI	0.809	صفر-١
مؤشر توكر ولويس	TLI	0.671	صفر-١
مؤشر هولتر	HOELTE R	45	٥٥

من الجدول اعلاه يتبين ان قيم مؤشرات جودة التطابق ضمن المدى المقبول والذي يمكننا من قبول بالنموذج.

ثانياً: الثبات

استخراج ثبات المقياس بطريقة معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي حيث اعتمدت الباحثة على درجات عينة التحليل الاحصائي والبالغة (١٨٠) مشرف ومشرفة في حساب الثبات وفق معادلة الفا كرونباخ، وكانت قيمة معامل الفا (٠,٨٦) وهذا يعني ان مؤشر الثبات ذو مؤشر جيد.

ثانياً: أداة قياس اتخاذ القرار: تبنت الباحثة مقياس Winingsih et al. (2023) والذي يتكون من (٢٥) فقرة متدرج على وفق أسلوب ليكرت بخمسة بدائل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، ابداً) وقامت الباحثة بذات الإجراءات انفة الذكر في أداة قياس الذات المهنية من صدق الترجمة مع اجراء بعض التعديلات اللغوية واستخراج الصدق الظاهري بعد عرضه على مجموعة من المحكمين والذي بلغ (٨٥%).

١- التحليل الإحصائي لفقرات أداة قياس اتخاذ القرار: استخرجت القوة التمييزية باستخدام طريقة الموازنة الطرفية لعينة الدراسة وحساب القيمة لجميع فقرات ومقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجات حرية (٩٦) ووجد ان جميع الفقرات مميزة إحصائياً.

الجدول (٧) القوة التمييزية لمقياس اتخاذ القرار

ت	المجموعا ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	القيمة التائية	الدلالة
---	---------------	------------------	----------------------	-------------------	-------------------	---------

	الجدولية	المحسوبة				
دالة	١.٩٧٢	7.741	0.52071	3.7407	عليا	1
			0.91726	2.6296	دنيا	
دالة		4.583	0.55198	3.8148	عليا	2
			0.98415	3.1111	دنيا	
دالة		2.422	1.11483	2.7593	عليا	3
			1.26461	2.2037	دنيا	
دالة		3.755	0.8633	3.5	عليا	4
			1.16449	2.7593	دنيا	
دالة		5.104	0.39076	3.8704	عليا	5
			1.10602	3.0556	دنيا	
دالة		2.704	1.17629	2.8889	عليا	6
			1.17227	2.2778	دنيا	
دالة		7.398	0.43638	3.8704	عليا	7
			1.17227	2.6111	دنيا	
دالة		3.023	0.55103	3.8704	عليا	8
			0.98131	3.4074	دنيا	
دالة		4.546	0.63334	3.7037	عليا	9
			1.12045	2.9074	دنيا	
دالة	7.966	0.52771	3.7963	عليا	10	
		1.11106	2.463	دنيا		
دالة	5.68	0.59611	3.7222	عليا	11	
		1.22859	2.6667	دنيا		
دالة	6.876	0.73758	3.6111	عليا	12	
		1.14924	2.3333	دنيا		
دالة	6.653	0.37197	3.8889	عليا	13	
		1.04008	2.8889	دنيا		
دالة	6.993	0.42337	3.8333	عليا	14	
		1.06727	2.7407	دنيا		
دالة	6.705	0.53787	3.7778	عليا	15	
		1.13763	2.6296	دنيا		
دالة	6.043	0.3512	3.9074	عليا	16	
		1.04611	3	دنيا		
دالة	3.467	1.25838	2.963	عليا	17	
		1.0653	2.1852	دنيا		
دالة	5.148	0.40782	3.8519	عليا	18	
		1.17346	2.9815	دنيا		

دالة	5.663	0.45172	3.8519	عليا	19
		1.11341	2.9259	دنيا	
دالة	4.959	0.47876	3.8148	عليا	20
		0.9877	3.0741	دنيا	
دالة	5.078	0.81842	3.5	عليا	21
		1.12791	2.537	دنيا	
دالة	6.792	0.49065	3.7963	عليا	22
		1.03131	2.7407	دنيا	
دالة	6.325	0.49172	3.8519	عليا	23
		1.02876	2.8704	دنيا	
دالة	3.613	1.1859	2.9074	عليا	24
		1.04694	2.1296	دنيا	
دالة	6.645	0.50157	3.7778	عليا	25
		1.03131	2.7407	دنيا	

٢-الاتساق الداخلي: أظهر تحليل الاتساق الداخلي للمقياس، باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس دلالة احصائية. فقد تجاوزت قيم معامل الارتباط لجميع فقرات المقياس القيمة الجدولية لمعامل بيرسون (٠.١١٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجات حرية (١٧٨)، كما هو مبين في الجدول ادناه.

جدول (٨) قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

تسلسل الفقرة	قيمة معامل الارتباط	تسلسل الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	.242	١٤	.398
٢	.266	١٥	.376
٣	.383	١٦	.360
٤	.214	١٧	.402
٥	.413	١٨	.559
٦	.467	١٩	.407
٧	.312	٢٠	.412
٨	.412	٢١	.441
٩	.278	٢٢	.478
١٠	.491	٢٣	.532
١١	.516	٢٤	.507
١٢	.478	٢٥	.451
١٣	.507		

٣- الخصائص القياسية للمقياس

أولاً: الصدق: تم التحقق من الصدق بنوعين وهما على النحو الآتي:

أ- **الصدق الظاهري:** تحققت الباحثة منه عندما عرضت الفقرات على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال العلوم التربوية والنفسية وحصل على نسبة اتفاق (٨٥%).

ب- **صدق البناء:** وقد تم التحقق منه عن طريق استخراج القوة التمييزية وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس.

ثانياً: **الثبات:** قامت الباحثة بتطبيق معادلة الفا كرونباخ لاستخراج قيمة الثبات اذ بلغ معامل الثبات لمقياس اتخاذ القرار (٠.٧٩).

ثالثاً: **أداة قياس الارتجال الاستراتيجي:** تبنت الباحثة مقياس مقياس (الباشقالي وسلطان، ٢٠٢١) والذي يتكون من (٢٨) فقرة موزعة على خمس مجالات هي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة المنظماتية) وبخمس بدائل متدرجة وفق ليكرت وقامت الباحثة بذات الإجراءات انفة الذكر مع أدوات القياس السابقة عند عرضه على لجنة محكمين مع اجراء بعض التعديلات اللغوية الطفيفة على بعض فقراته وحصوله على نسبة اتفاق عالية (٨٥%).

١- **التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الارتجال الاستراتيجي:** باستخدام طريقة الموازنة الطرفية تم استخراج القوة التمييزية ومقارنة القيم التائية المحسوبة بالجدولية لجميع فقرات عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٦) ووجد ان جميع الفقرات مميزة عند مقارنتها بالقيمة الجدولية (١.٩٧٢).

الجدول (٩) القوة التمييزية لمقياس الارتجال الاستراتيجي

ت	المجموعات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدالة				
1	عليا	3.7407	0.52071	7.876	1.972	دالة				
	دنيا	2.6296	0.89646							
2	عليا	3.8333	0.42337	4.874		1.972	دالة			
	دنيا	3.1111	1.00314							
3	عليا	2.7778	1.09315	2.488			1.972	دالة		
	دنيا	2.2222	1.22346							
4	عليا	3.5	0.8633	4.062				1.972	دالة	
	دنيا	2.6852	1.19471							
5	عليا	3.8889	0.37197	5.711					1.972	دالة
	دنيا	3	1.08158							
6	عليا	2.7593	1.19646	4.767	1.972					دالة

		1.19996	2.3519	دنيا	
دالة	6.192	0.41964	3.8889	عليا	7
		1.13348	2.8704	دنيا	
دالة	2.657	0.55103	3.8704	عليا	8
		0.8633	3.5	دنيا	
دالة	4.633	0.62696	3.7222	عليا	9
		1.09634	2.9259	دنيا	
دالة	6.57	0.64968	3.7407	عليا	10
		1.10775	2.5926	دنيا	
دالة	4.831	0.59611	3.7222	عليا	11
		1.24498	2.8148	دنيا	
دالة	6.517	0.70463	3.6481	عليا	12
		1.16013	2.4444	دنيا	
دالة	6.469	0.37197	3.8889	عليا	13
		0.96134	2.9815	دنيا	
دالة	6.715	0.42337	3.8333	عليا	14
		1.05293	2.7963	دنيا	
دالة	6.499	0.58067	3.7593	عليا	15
		1.13763	2.6296	دنيا	
دالة	6.562	0.32805	3.9259	عليا	16
		1.02723	2.963	دنيا	
دالة	2.823	1.307	2.9074	عليا	17
		1.06727	2.2593	دنيا	
دالة	5.36	0.39076	3.8704	عليا	18
		1.18103	2.963	دنيا	
دالة	4.78	0.57462	3.8333	عليا	19
		1.08093	3.037	دنيا	
دالة	4.273	0.6123	3.7593	عليا	20
		1.00662	3.0741	دنيا	
دالة	4.933	0.84095	3.4815	عليا	21
		1.12791	2.537	دنيا	
دالة	7.552	0.43758	3.8148	عليا	22
		1.02791	2.6667	دنيا	
دالة	6.292	0.55198	3.8148	عليا	23

			1.02927	2.8148	دنيا	
دالة	2.786		1.21946	2.8519	عليا	24
			1.12714	2.2222	دنيا	
دالة	6.888		0.45056	3.7963	عليا	25
			1.0536	2.7222	دنيا	
دالة	4.727		0.55577	3.7407	عليا	26
			1.26502	2.8519	دنيا	
دالة	7.135		0.63911	3.6852	عليا	27
			1.17227	2.3889	دنيا	
دالة	4.981		0.26435	3.9259	عليا	28
			0.80464	3.3519	دنيا	
			1.14085	2.9815	دنيا	

٢- الاتساق الداخلي: أظهرت نتائج البحث، كما هو مبين في الجدول (١٠)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب هذه العلاقة، حيث تجاوزت قيمة المعامل المحسوبة في جميع الحالات القيمة الجدولية (٠.١١٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٧٨).

جدول (١٠) قيم معامل ارتباط علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت
0.418	٢٢	0.568	١٥	0.51	٨	0.258	1
0.423	٢٣	0.444	١٦	0.524	٩	0.295	2
0.457	٢٤	0.562	١٧	0.49	١٠	0.385	3
0.497	٢٥	0.41	١٨	0.533	١١	0.229	4
0.557	٢٦	0.545	١٩	0.4	١٢	0.427	5
0.46	٢٧	0.389	٢٠	0.369	١٣	0.479	6
0.691	٢٨	0.367	٢١	0.347	١٤	0.325	7

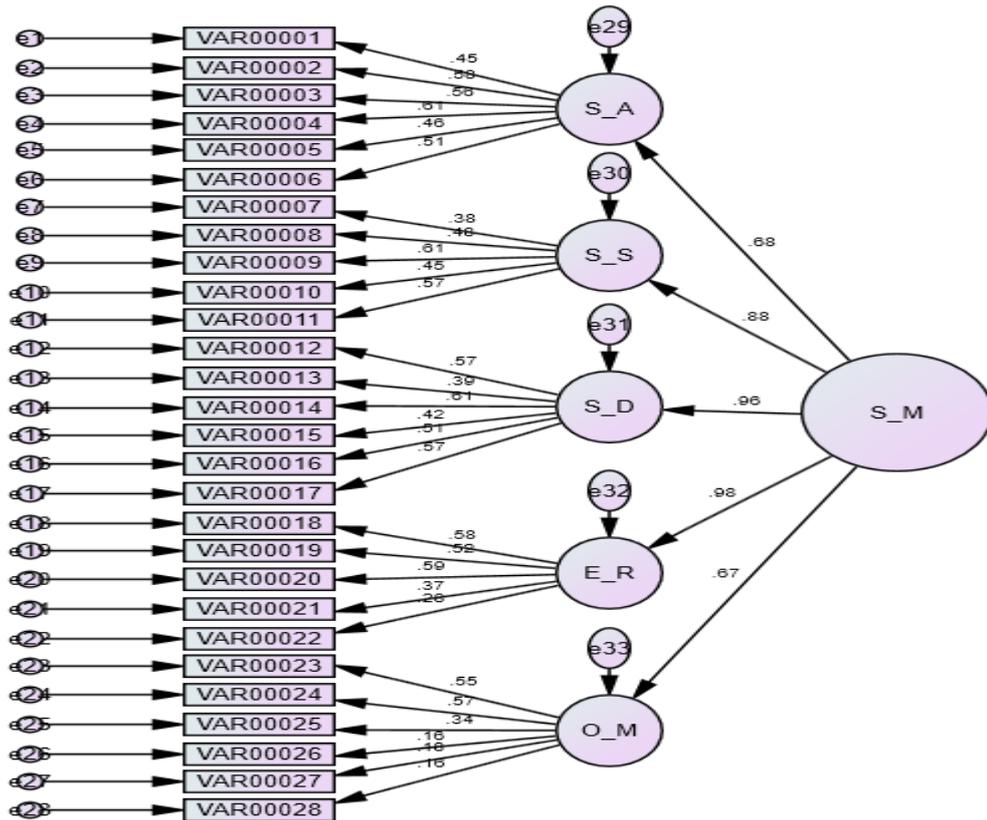
٣- الخصائص القياسية للمقياس

أولاً: الصدق: وقد تم التحقق منه على النحو الآتي:

أ- الصدق الظاهري: وقد تحقق هذا النوع حين تم عرضه على المحكمين المختصين في مجال العلوم التربوية والنفسية وتمت الاستعانة بأرائهم في تحديد مدى صلاحية الفقرات وحول فقرات المقياس على درجة اتفاق عالية.

ب- صدق البناء: وقد قامت الباحثة باستخراجه عن طريق التحليل العاملي التوكيدي

استعملت الباحثة التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس البحث، اذ يرى مشرا Mishra (٢٠١٦) ان أسلوب التحليل العاملي التوكيدي له أهمية في الجوانب البحثية التطبيقية كونه يمثل احد ادلة الصدق لذلك يحتاج الى مزيد من الاهتمام من قبل الباحثين لتحسين نواتج استعماله في بحوثهم (99: Mishra,2016) لذلك قامت الباحثة باستخدام برنامج اموس ببناء نموذج نظري وكما موضح في النموذج الاتي:



شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الارتجال الاستراتيجي

وظهرت البيانات الاتية:

جدول (١١) قيم تشعبات الفقرات على عواملها وقيم النسب الحرجة لمقياس الارتجال الاستراتيجي

رقم الفقرة	قيم التشعبات Estimate	قيم النسب الحرجة .C.R	الدلالة عند . . . ٥
1	0.453	6.334	دالة
2	0.576	4.23	دالة
3	0.563	7.282	دالة
4	0.614	7.139	دالة
5	0.459	5.857	دالة
6	0.509	4.912	دالة

7	0.376	5.32	دالة
8	0.482	6.948	دالة
9	0.606	5.684	دالة
10	0.445	6.36	دالة
11	0.568	6.601	دالة
12	0.569	5.659	دالة
13	0.386	2.88	دالة
14	0.606	5.845	دالة
15	0.421	4.966	دالة
16	0.507	5.346	دالة
17	0.568	5.597	دالة
18	0.58	6.178	دالة
19	0.524	7.516	دالة
20	0.593	5.04	دالة
21	0.37	4.052	دالة
22	0.283	5.229	دالة
23	0.553	4.237	دالة
24	0.567	2.196	دالة
٢٥	0.338	2.311	دالة
٢٦	0.163	2.132	دالة
٢٧	0.179	7.291	دالة
٢٨	0.164	5.688	دالة

يتضح من الشكل (٢) أن نموذج الارتجال الاستراتيجي يخلو من ظاهرة الارتباط غير المنطقي، أي أنه لا يوجد ارتباط يتجاوز رقم (١) وعليه يمكن القول أنه لا يوجد مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي لنموذج اداة القياس وفي ادناه مؤشرات جودة مطابقة النموذج:

جدول (١٢) مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الارتجال الاستراتيجي

ت	المؤشرات	قيمة المؤشر	درجة القطع
١	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	2.314	اعلى من (٢) اقل من (٥)
2	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.83	بين صفر - ١
3	جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.06	بين ٠.٠٥ - ٠.٠٨
4	جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	0.74	بين صفر - ١

5	مؤشر المطابقة النسبي (RFI)	0.58	بين صفر - ١
6	مؤشر توكر ولويس (TLI)	0.71	بين صفر - ١
7	مؤشر المطابقة التزايدية IFI	0.74	بين صفر - ١
8	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.61	بين صفر - ١
9	مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI)	0.81	بين صفر - ١
10	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.735	بين صفر - ١
11	مؤشر هولتر Hoelter	65	68

من الجدول اعلاه يتبين ان قيم مؤشرات جودة التطابق ضمن المدى المقبول والذي يمكننا من قبول بالنموذج.

ثانياً: الثبات: استعملت الباحثة معامل الفا كرونباخ وكانت قيمة معامل الفا (٠,٧٣٩) وهذا يعني ان مؤشر الثبات للاتساق الداخلي كان جيد.

نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها

الهدف الأول: التعرف على الذات المهنية لدى المشرفين التربويين.

استعملت الباحثة اختبار التائي لعينة واحدة للتحقق من الدلالة الإحصائية لفرق بين المتوسط الحسابي الملاحظ للمتغير والمتوسط الفرضي ومقارنة القيمة التائية المحسوبة، بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) كما هو مبين في الجدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمقياس الذات المهنية

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
١٨٠	٢٥.١١	٧.١١٢	١٨	١٣.٤١	١.٩٧٢	٠.٠٥

من ملاحظة الجدول (١٣) نجد ان القيمة التائية تبلغ (١٣.٤١) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١.٩٧٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٧٨) وتشير النتيجة الى ان عينة البحث يمتلكون الذات المهنية وتفسر الباحثة ذلك في وجود عدة عوامل متداخلة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إدراكهم لقدراتهم ومهاراتهم في مجال الإشراف اذ تلعب الخبرات السابقة دوراً محورياً؛ فالمشرف التربوي الذي يتمتع بخبرة واسعة في مجال التدريس، والإدارة المدرسية، والتطوير المهني، يكون أكثر ثقة بقدرته على التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجهه في عمله، وذلك لأنه استطاع تحقيق النجاحات وتجاوز الصعوبات في الماضي كما يؤثر مستوى المعرفة والاطلاع على أحدث النظريات والممارسات التربوية الحديثة بشكل كبير على نواتهم، فالمشرف الذي يواكب التطورات في مجال التعليم، ويتمكن من تطبيقها في عمله، يرى نفسه قادراً على تقديم الدعم والتوجيه الفعال للمعلمين كما تلعب السمات الشخصية

للمشرف، مثل الثقة بالنفس، والقدرة على حل المشكلات، والمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة، دوراً هاماً في تحديد مستوى كفاءته الذاتية المهنية، فالمشرف الواثق بقدراته يكون أكثر استعداداً لتجربة أساليب إشرافية جديدة ومبتكرة، وأكثر قدرة على التأثير في المعلمين والهامهم.

الهدف الثاني: التعرف على اتخاذ القرار لدى المشرفيين التربويين.

لتحديد دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة ومقارنة القيمة التائية المحسوبة، بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) كما هو مبين في الجدول (١٤).

جدول (١٤) نتائج الاختبار لدلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمقياس اتخاذ القرار

عدد افراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
١٨٠	٩٦.١٢	١١.٣	٧٥	٢٥.٠٧	١.٩٧٢	٠,٠٥

من ملاحظة الجدول (١٤) نجد ان القيمة التائية تبلغ (٢٥.٠٧) وهي اعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١.٩٧٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٧٨) وتشير النتيجة الى ان عينة البحث يمتلكون درجة عالية لمهارة اتخاذ القرار اذ انها سمة أساسية ومحورية في ممارستهم المهنية، إذ يعتمد نجاحهم في الارتقاء بالعملية التعليمية وتحسين أداء المعلمين وتطوير المناهج على قدرتهم الفائقة على تحليل البيانات المتوفرة، وتقييم الخيارات المتاحة، واختيار الحلول الأنسب التي تتوافق مع السياق التعليمي المحدد والأهداف المنشودة وإن هذه المهارة ليست مجرد إجراء روتيني، بل هي عملية معقدة تتطلب خبرة واسعة في مجال التربية، وفهما عميقا للتحديات التي تواجه المعلمين، وقدرة على التفكير النقدي والإبداعي لإيجاد حلول مبتكرة وفعالة. علاوة على ذلك، تتجلى أهمية اتخاذ القرار لدى المشرفين في قدرتهم على الـ تأثير الإيجابي على مناخ العمل في المدارس، وتعزيز التعاون بين المعلمين، وتحفيزهم على التطور المهني المستمر، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج للطلاب.

الهدف الثالث: التعرف على الارتجال الاستراتيجي لدى المشرفيين التربويين.

لتحديد دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة ومقارنة القيمة التائية المحسوبة، بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) كما هو مبين في الجدول (١٥).

جدول (١٥) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمقياس الارتجال

الاستراتيجي

عدد افراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة
				الجدولية	المحسوبة	
١٨٠	١٠١.٢٣	١٢.٦	٨٤	١٨.٣٤	١.٩٧٢	٠,٠٥

من ملاحظة الجدول (١٥) نجد ان القيمة التائية تبلغ (١٨.٣٤) وهي اعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٧٨) وتشير النتيجة الى ان عينة البحث يمتلكون الارتجال الاستراتيجي اذ ان الطبيعة الديناميكية والمتغيرة باستمرار للبيئة التعليمية التي يواجهها يوميا تتطلب استجابات فورية تتجاوز أحيانا الخطط المسبقة والبروتوكولات الثابتة. هذه المواقف قد تشمل ظهور احتياجات غير متوقعة لدى المعلمين، أو تغييرات مفاجئة في السياسات التعليمية، أو اكتشاف مشكلات طارئة في البيئة الصفية. اضافة لذلك، يلعب عنصر الخبرة دورا حاسما في تمكين المشرف من الارتجال بفاعلية. فالمشرف المتمكن يمتلك قاعدة معرفية واسعة وخبرة عملية متراكمة تسمح له بتقييم المواقف بسرعة، وتحديد الأولويات، واختيار الاستراتيجيات الأنسب في الوقت المناسب كما يمكن اعتبار الارتجال الاستراتيجي انعكاسا لمرونة المشرف وقدرته على التكيف مع الظروف المتغيرة، وقدرته على التفكير الإبداعي لإيجاد حلول مبتكرة للتحديات المختلفة. كما أن بعض المشرفين قد يلجأون إلى الارتجال كآلية للتعامل مع نقص الموارد، حيث يسعون إلى تحقيق الأهداف التعليمية بأقل الإمكانيات المتاحة.

الهدف الرابع : الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين:

أ- الذات المهنية واتخاذ القرار لدى المشرفيين التربويين.

ب- الذات المهنية والارتجال الاستراتيجي لدى المشرفيين التربويين.

من اجل تحقيق هذا الهدف تم حساب معامل الارتباط بين درجات العينة على ادوات القياس وذلك باستعمال معامل ارتباط بيرسون، ولبيان دلالة معنوية معامل الارتباط قامت الباحثة بتحويل قيمة معامل ارتباط بيرسون إلى القيمة التائية المناظرة لها باستعمال الاختبار التائي الخاص باختبار معامل ارتباط بيرسون وكما موضح في الجدول (١٦).

جدول (١٦) قيمة اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		قيمة معامل الارتباط المحسوب	العينة
	الجدولية	المحسوبة		
دالة	١,٩٦	٤.٥٥	٠.٣٢٣	١٨٠
دالة		٦.٠٤	٠.٤١١	

يتضح من الجدول (١٦) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذات المهنية واتخاذ القرار والارتجال الاستراتيجي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٧٨) إذ بلغت قيم معاملي الارتباط المحسوبة (٤.٥٥, ٦.٠٤) على التوالي، وهي أكبر من القيمة الحرجة (١.٩٦). ويرجع وجود علاقة ارتباطية بين الذات المهنية، واتخاذ القرار، والارتجال الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين إلى عدة عوامل متداخلة. فالذات المهنية القوية، المبنية على فهم عميق للدور الوظيفي، والمهارات المطلوبة، والقيم المهنية الراسخة، تخلق لدى المشرف التربوي إحساساً بالثقة والكفاءة الذاتية وان هذه الثقة تمكنه من اتخاذ قرارات أكثر جرأة وفاعلية، مستنداً إلى تحليل دقيق للوضع الراهن وتقييم موضوعي للبدائل المتاحة، بدلاً من الاعتماد على التردد أو الخوف من المخاطرة إضافة لذلك فإن الذات المهنية تساعد المشرف التربوي على التكيف مع الظروف المتغيرة والطارئة التي قد تتطلب حلولاً مبتكرة وغير تقليدية، مما يجعله أكثر قدرة على الارتجال الاستراتيجي بشكل فعال ومدروس. فالارتجال الاستراتيجي، في جوهره، هو قدرة على الاستجابة السريعة والمرنة للتحديات غير المتوقعة، وهذا يتطلب فهماً عميقاً للسياق، ومهارات تحليلية قوية، وشعوراً بالمسؤولية تجاه النتائج، وكلها عناصر تتأثر بشكل مباشر بالذات المهنية للمشرف.

الاستنتاجات:

١. ان عينة البحث من المشرفين التربويين يمتلكون مستوى جيد من الذات المهنية واتخاذ القرار والارتجال الاستراتيجي وهم بذلك يمتلكون كفاءة مهنية عالية.
٢. ان الذات المهنية واتخاذ القرار والارتجال الاستراتيجي ترتبط فيما بينها بعلاقة طردية متكافئة متوازنة حتى تحقق اغراضها للفرد.

التوصيات :

١. الاهتمام بجانب التطوير المهني للمشرفين التربويين عن طريق الدورات التدريبية والتطويرية داخل وخارج العراق.
٢. منح الأولوية للدورات التدريبية التي تطور الارتجال الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين فهو يعد سمة للعصر الحديث
٣. إيلاء اتخاذ القرار الاهتمام عن طريق التعريف بابعاده واثاره على الافراد والمؤسسات عن طريق نشر التوعية الإعلامية والدورات التثقيفية في هذا المجال.

٤. ان الذات المهنية مفهوم يهتم الفئات التربوية كافة لذلك فان على وزارة التربية ان تضع منهج مخصص من اجل تطويرها واعدادها بصورة صحيحة.
المقترحات: اجراء الدراسات الاتية:

١. مفهوم الذات المهنية لدى المدرسين والمدرسات.
 ٢. العلاقة الارتباطية بين الارتجال الاستراتيجي والتحكم الذاتي لدى مديرو المدارس.
 ٣. دراسة مقارنة بين مديري المدارس الحكومية والأهلية في الذات المهنية والارتجال الاستراتيجي اتخاذ القرار.
- المصادر:

- الباشقالي، محمود محمد امين، وسلطان، حكمت رشيد. (٢٠٢١). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق. المجلة العربية للإدارة. 1. (41)
- تيغزة، أحمد بوزيان (٢٠١٢): التحليل العملي التوكيدي والاستكشافي: مفاهيمهما ومنهجايتها بتوظيف حزمة SPSS وحزمة Lezral، دار المسيرة، الأردن، عمان.
- الخطيب ، ابراهيم ، الخطيب ، امل (٢٠٠٣): الاشراف التربوي، عمان ، دار القنديل للنشر والتوزيع.
- زيتون حسن حسين (٢٠١٠): تنمية مهارات التفكير، رؤية اشراقية في تطوير الذات، الرياض، الدار العربية للطباعة.
- السلطان، خالد (2006): التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، السعودية.
- صوالحة، عبد المهدي (2017): مستوى النضج المهني والطموح وعلاقتهم ببعض المتغيرات دراسة ميدانية لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في الأردن، مجلة المنارة، (4) 23، 181 - 219 .
- العتيبي، بندر (٢٠٠٧): اتخاذ القرار وعلاقته بفعالية الذات والمساندة الاجتماعية للمشرفين بمحافظة الطائف، جامعة ام القرى، كلية التربية.
- العردان، امل عارف. (٢٠٢٣). الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالرسوخ الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل. جامعة الازهر. كلية التربية. مجلة التربية. ١٩٧(١): ٢٢-٦٠.
- عطية، محسن علي(٢٠١٠): البحث العلمي في التربية مناهجه، ادواته، وسائله الاحصائية، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

- عفاشه, هنادي محمد. (٢٠٢٤). "دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء المدرسي بمدارس التعليم العام في المدينة المنورة". التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية, 425-479, 43(203).
- قidal ع.ا., أبو ليلة ح & ,أبو خلف الله م. (٢٠٢١). مستوى كفاءة المشرفين التربويين في ضوء احتياجاتهم التدريبية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية. المجلد الاول . العدد(١) 209-237.
- Abu Asaad, A.(2011). School counseling. Amman: Dar Al Massira for Publishing, Distribution and Printing.
- Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N.H. (2015). Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation. Mediterranean Journal of Social Sciences. 6(4): 481-481.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(4), 428-436.
- Fabio, A. & Latizia, P. (2008). Emotional intelligence, personality traits and career decision difficulties. International Journal for Educational and Vocational Guidance. 9(2),135-146.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach*. Pearson.
- Hartung, P. J., & Niles, S. G. (2015). Career construction theory and practice. In *Career Development and Counseling* (pp. 171-192). John Wiley & Sons.
- Hmieleski, K.M., Corbett, A.C. & Baron, R.A. (2013). Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: a study of dispositional and environmental moderators. Strategic Entrepreneurship Journal. 7(2):138-150.

- Jadhav, Sachin, (2019) .A Conceptual Study of Decision Making and Thoughtful Deaccessioning . Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3413706>
- Jesper Falkheimer & Katarina Gentzel. (2018).Strategic Improvisation: A Professional Idea for Contemporary Communication Managers. Journal of Communication Management.
- Mishra, M. (2016). Confirmatory factor analysis (CFA) as an research: A review. Paradigm, 20(2) 97–112.
- Rigotti, Thomas, Schyns,V, Mohr ,Gisela (2008): A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries, JOURNAL OF CAREER ASSESSMENT, Vol. 16 No. 2, May 2008 238–255
- Runping Guo, Haobo Yin, & Xingqun L. (2022). Improvisation and university students' entrepreneurial intention in China: The roles of entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial policy support. Bostjan Antoncic. University of Ljubljana, Slovenia.
- Russo, J.. (2014). decision-making. 10.1057/9781137294678.0160.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13–19.
- Smadi, A. (2019). Vocational self-esteem among psychological counseling students at Yarmouk University. Paper presented at the 1st, International Conference: Education and Higher Education in the Arab World: Problems and Solutions,(2 –4, April 2019),Yarmouk University, Irbid, Jordan
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown, L.

Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development* (3rd ed., pp. 121-178). Jossey-Bass.